



**“UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA”**

**FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS**

**TESINA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO DE SISTEMAS**

**“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO Y  
DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN DE PROPIETARIOS DE  
PEQUEÑOS HOTELES DE NICARAGUA”**

**Presentado por**

- |                                  |            |
|----------------------------------|------------|
| ➤ Joseph Stevens Osorio Sánchez  | 2006-23438 |
| ➤ Elías Antonio González Estrada | 99-11297-9 |
| ➤ Remigio José Mejía Bonilla     | 2000-10525 |

**Tutor**

Ing. Rosa Elena Castellón

Managua, Junio 2017

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	5
OBJETIVOS.....	7
JUSTIFICACIÓN.....	8
DISEÑO METODOLÓGICO .....	10
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	10
ANÁLISIS FODA .....	39
PLAN ESTRATEGICO .....	43
EVALUACIÓN Y CONTROL ESTRATÉGICO .....	46
CONCLUSIONES.....	47
BIBLIOGRAFÍA.....	49
ANEXOS .....	50



## INTRODUCCIÓN

HOPEN es la Asociación de Propietarios de Pequeños Hoteles de Nicaragua, fundada en el año 2001<sup>1</sup>, integrada por micro, pequeñas y medianas empresas del ramo hotelero ubicadas a lo largo del territorio nicaragüense.

Principalmente, la asociación se encarga representar a sus miembros a nivel nacional e internacional, brindar asesoría sobre leyes, decretos y acuerdos relacionados con el turismo, proporcionando información y análisis del entorno social, económico y jurídico del país, también informa a los hoteles que la integran, políticas e iniciativas empresariales enfocadas en el turismo nacional.

Con el pasar de los años, las expectativas de los socios, entes reguladores y cooperación internacional se han hecho más exigentes y el número de miembros ha incrementado desde su fundación. En consecuencia, HOPEN ha formado una imagen de responsabilidad, logrando una posición como asociación representativa de pequeños hoteles del país.

Sin embargo, muchas de las funciones que la asociación desempeña a nivel organizacional están guiadas por las circunstancias del mercado y sus tendencias, basándose en la toma de decisiones no programada. A medida que las exigencias del entorno crecen, se hace necesario establecer un modelo sistemático de toma de decisiones con bases formales y documentadas.

El presente estudio se desarrolló en dos capítulos:

El **primer capítulo** consiste en el diagnóstico organizacional realizado para identificar los aspectos de la asociación que requieren mejorarse y/o aprovecharse, así como asegurar que la toma de decisiones se traduzca en resultados satisfactorios.

---

<sup>1</sup>Libro Sexto, Tomo IV, Num. 2055, Folios 8877 al 8887 del 14 de Diciembre de 2001.

El **segundo capítulo** contiene el análisis FODA y el cruce de factores identificados a lo largo de la investigación para evaluar y determinar oportunidades de mejora que pudieran según su impacto convertirse en estrategias.

El **tercer capítulo** es la propuesta de plan estratégico, en el cual se incluyeron las estrategias seleccionadas en el primer capítulo facilitando el ordenamiento de las mismas según la prioridad y su grado de contribución al desarrollo y fortalecimiento organizacional de HOPEN.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En los últimos años, el turismo centroamericano ha venido transformándose y evolucionando. Con el cambio del paradigma empresarial, y surgimiento de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), el crecimiento y aceptación de los servicios que ofrecen, les ha permitido participar en el mercado existente y merecer un mayor apoyo gubernamental.

Las organizaciones como CANATUR, HOPEN y entes como INTUR se crearon con el propósito de afianzar oportunidades de negocio para las PYMES, asegurando asistencia técnica, opciones de inversión, beneficios tributarios, entre otros. Hoy por hoy, el Plan Nacional de Desarrollo del Gobierno de Nicaragua y las estadísticas del Banco Central mantienen indicadores muy positivos de crecimiento de entre 4 y 8 por ciento en la llegada de turistas al país. Lo que brinda buenas expectativas a los propietarios de negocios de este tipo.

Frente a ello, se percibe una marcada tendencia de las empresas hacia la aplicación del desarrollo organizacional, el cual contiene una serie de teorías, valores y estrategias basadas en la ciencia de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la misma.

Sin perder de vista lo anterior, existen tres factores principales que afectan directamente el desarrollo organizacional de las PYMES. El primer factor, es el cambio, que debe ser constante en cualquier empresa y que brinda la oportunidad de tomar las decisiones en el momento preciso y que, acompañadas de métodos y herramientas de desarrollo organizacional, permiten aprovechar de forma más razonable los recursos. Segundo, la cultura de medición de resultados. La capacidad evaluar, cuantificar y replantear las operaciones a futuro, basándose en resultados recientes, facilita afrontar las exigencias y retos del mercado. Tercero, el grado de dependencia que tienen las PYMES hacia sus

propietarios, la capacidad de delegar responsabilidades y autoridad, la fluidez y calidad de la comunicación a todos los niveles e inclusive el apetito al riesgo.

Basándose en los tres factores anteriores, HOPEN carece lineamientos para asimilar los cambios, a causa de una baja participación de los miembros en las comisiones delegadas por la mesa directiva de la asociación y a su vez en el poco aprovechamiento de las herramientas de comunicación por parte de los miembros, que tiene un doble impacto: a los socios, les da una sensación de que no son tomados en cuenta y a la directiva, desinterés por parte de los miembros.

La capacidad de evaluar, cuantificar y replantear los resultados, se apoya principalmente en la amplia experiencia de los involucrados en el entorno turístico, pero se ve disminuida por la carencia de herramientas de planeación, su estructura organizacional ad hoc, sus objetivos y funciones conceptualizadas de diferentes formas por los miembros, la forma de trabajo rústica del personal, la información y su procesamiento se maneja en hojas de cálculo y transmitida principalmente desde Outlook a los correos personales de los miembros. Lo anterior deriva en que el seguimiento a los objetivos y metas sea bajo, y que a su vez el aprovechamiento las TIC's implementadas no se dé una mayor capacidad.

El estilo de liderazgo es principalmente vertical, aunque se nota un cierto grado de delegación de funciones, el mayor peso de las responsabilidades recae sobre el presidente ejecutivo. Sin embargo, también se debe recalcar que esto es resultado de la participación de los miembros, por la distancia entre los hoteles miembro y la sede central, la alta dependencia de los negocios hacia sus propietarios a su vez de la informalidad de los procesos. Para los empleados administrativos la afectación de este tipo de liderazgo se refleja en los niveles de motivación del personal, porque la carga de responsabilidades que debe cumplir el presidente ejecutivo, dependen de la información procesada por el personal administrativo, cuyo número es mínimo. La retroalimentación en este sentido es lenta, por lo cual el presidente ejecutivo, cuenta con información tardía que pierde su relevancia estratégica y su valor para el negocio.

## OBJETIVOS

### ▪ OBJETIVO GENERAL

- Diseñar una propuesta de plan estratégico para el fortalecimiento y desarrollo organizacional de la Asociación de Propietarios de Hoteles Pequeños de Nicaragua.

### ▪ OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Asociación de Propietarios de Hoteles Pequeños de Nicaragua.
- Establecer un conjunto de Estrategias de cumplimiento a mediano plazo.
- Elaborar un plan de acción para implementar las estrategias.



## **JUSTIFICACIÓN**

El constante fortalecimiento y desarrollo de las organizaciones turísticas en Nicaragua ha sido una respuesta vital ante la evolución del turismo en la actualidad de nuestro país. Esta situación plantea nuevos retos para HOPEN, requiriendo de nuevas estrategias encaminadas a mejorar la competitividad, cumplimiento de sus objetivos y alcanzar mayor eficiencia en sus operaciones.

Las organizaciones que tienen éxito son aquellas que planean las estrategias presentes y futuras con la cual maximizarán el valor de sus operaciones, promoviendo la satisfacción de quienes las conforman. HOPEN requiere emprender mejoras que le permitan mayor eficiencia, control en sus procesos administrativos y en la ejecución de sus actividades.

Es con este propósito, que se pretende elaborar una propuesta de plan estratégico para el fortalecimiento y desarrollo organizacional de HOPEN para ser ejecutado en un período de tres (3) años, lo que le ayudará a corregir desviaciones en sus procesos administrativos, impulsar la motivación del personal, lograr mejores resultados en la ejecución de las actividades de la asociación, mejorando su capacidad de respuesta y de adaptación a los cambios y exigencias que se presenten en su entorno.

Los beneficios que alcanzará a través de la implementación de este plan estratégico son encaminados a lograr una mejor identificación, jerarquización y aprovechamiento de oportunidades, la asignación efectiva de los recursos a las oportunidades identificadas, el aseguramiento del establecimiento de objetivos claros a mediano y largo plazo, la integración del comportamiento de los individuos en un esfuerzo común, permitiendo de esta manera tener un mayor entendimiento de las amenazas externas aumentando así la capacidad de prevención de problemas y así siempre fomentar la planeación y la comunicación interdisciplinarias para el desarrollo constante.

# CAPÍTULO I

## DISEÑO METODOLÓGICO



## 1. Diseño metodológico

El presente estudio se conformó por una investigación descriptiva y correlacional, pues permitió describir y caracterizar el objeto de estudio, e identificar variables para el cual se ha establecido su relación a nivel interno y externo.

En consecuencia, en la Figura 1, se describen los resultados de cada una de las etapas de la investigación realizada.



Figura 1-Etapas de la planeación estratégica

La primera etapa conforma la recopilación de información, la cual fue obtenida a través de la documentación referente a los medianos y pequeños hoteles miembros que conforman HOPEN y su personal administrativo, además del comportamiento del turismo en la actualidad.

El instrumento de recopilación fue la encuesta (ver anexo 2) con la cual se obtuvo información precisa y confiable que facilitó la toma de decisiones al determinar, evaluar y seleccionar el mejor curso de acción ante una situación actual de la asociación.

Las fuentes de información primarias fueron la Dirección Ejecutiva y el personal administrativo de HOPEN, y el Instituto Nicaragüense de Turismo y como fuentes de información secundarias los miembros de la asociación y los medios de comunicación.

La encuesta al presidente ejecutivo se realizó de forma directa y con la presencia de todos los miembros del equipo de investigación en la oficina, en una fecha previamente acordada.

La encuesta al personal administrativo necesitó la presencia de todos los miembros del equipo de investigación, en la oficina correspondiente de los entrevistados, en una fecha previamente acordada. Para obtener la mayor participación de éstos, el equipo de investigación expuso y explicó las preguntas a manera de temas de discusión para de esta manera fuese más fluida.

Según los criterios de muestreo no probabilísticos y dado al tamaño de la población muestra, se determinó la necesidad de entrevistar el 100% de la población constituido por los 69 miembros que componen la asociación.

El instrumento fue aplicado a través de visitas *in situ* a los hoteles ubicados en la ciudad de Managua, con previa confirmación con el asociado. En el caso de los hoteles que por su ubicación geográfica no podían ser visitados, el formato fue remitido mediante correo electrónico.

El procesamiento de la información se llevó a cabo en tres pasos:

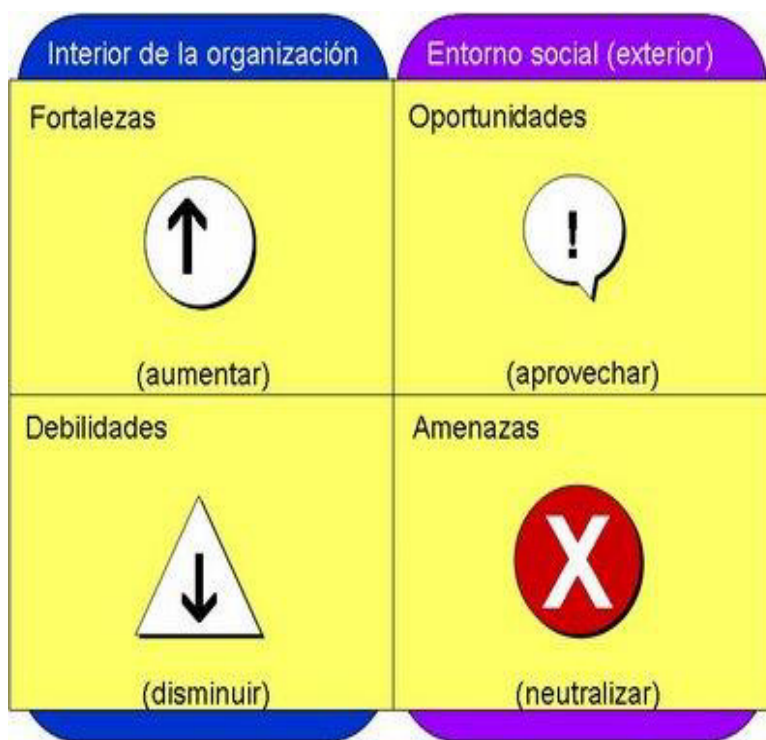
La información fue revisada cuidadosamente y la organización en folios de la información recopilada mediante los diferentes instrumentos, los datos estadísticos obtenidos por el INTUR y la información de los medios de comunicación.

Posteriormente, la clasificación y procesamiento mediante la frecuencia de coincidencia en las respuestas obtenidas y así identificar una tendencia en las respuestas.

En la tercera fase se procedió a presentar la información procesada en gráficos para poder interpretarlos más fácilmente y así poder identificar las situaciones de estudio y sus comportamientos.

Para identificar el estado actual de la organización se utilizó el diagnóstico organizacional que permite identificar las problemáticas presentadas dentro de la misma, así también las amenazas que representan los factores externos, además de visualizar las áreas de oportunidades y fortalezas que pueden aprovechar para así visualizar nuevas estrategias y aprovecharlas al máximo, para lo cual se utilizó una matriz FODA.

El FODA es una herramienta analítica visual iniciadora del pensamiento estratégico que permitió obtener una “radiografía” de la situación actual, reflejando las fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que se pueden aprovechar utilizando las fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de los objetivos)



Otro instrumento de análisis que se utilizó fue la matriz de impactos cruzados la cual permitió observar las posibles interdependencias entre diversos factores clave del entorno futuro de una forma sencilla, exhaustiva y sistemática. Además de conocer las interrelaciones entre diferentes sucesos en la asociación, de esta forma se identificaron los efectos que la ocurrencia o no ocurrencia de un determinado suceso puede provocar; ya sea positivo o negativo. Lo que conlleva a aumentar las fortalezas de la organización, disminuir las debilidades, aprovechar al máximo las oportunidades y neutralizar las amenazas, Lo cual abrió las puertas para la creación de estrategias en pro del desarrollo y fortalecimiento de la organización.

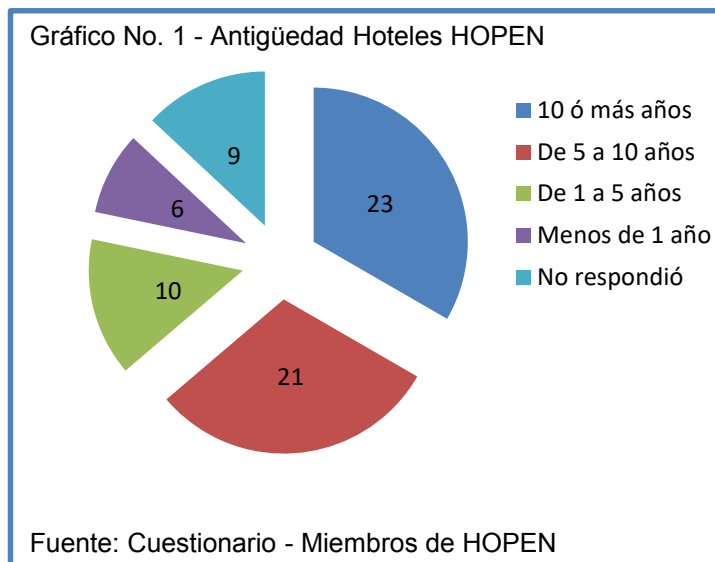
En base al análisis FODA se determinaron las diversas líneas estratégicas que fueron enmarcadas en la estructura del plan estratégico, el cual consistió en aclarar lo que se puede conseguir y cómo se logra conseguir.

## **1.2. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

El diagnóstico organizacional permitió reconocer y definir el problema y seccionarlo de acuerdo a las características del negocio y factores del entorno, lo que consecuentemente, requirió el uso de análisis para identificar posibles estrategias a través de la correlación entre los factores internos y externos.

### **ANALISIS INTERNO**

Según los datos administrativos de la asociación y la entrevista realizada al presidente ejecutivo, se cuenta en la actualidad con sesenta y nueve (68) hoteles miembros, todos ellos inscritos en el Instituto Nicaragüense de Turismo con categorías igual o superior a una (1) estrella, de acuerdo a la verificación que se realizó en el inventario de empresas turísticas registradas del año 2016, esto es un aspecto muy positivo al indicar el cumplimiento de los requisitos por parte de los hoteles socios para permanecer dentro de la organización.



Comparando el listado de hoteles del año 2016 con el correspondiente al año 2001, se verificó que veintitrés (23) de los veinticinco (25) fundadores permanecen como miembros activos de la asociación, es decir, veintitrés (23) de los sesenta y nueve (69) asociados actuales tienen más 10 años de pertenecer a la asociación. El hecho de que la cantidad de socios es estable y en crecimiento, confirma una fidelidad y constancia muy alta de parte de estos hacia la asociación.

Esta situación le proporciona a HOPEN, como organización, una imagen de seriedad y solidez, asegurando con una baja deserción de sus socios, en virtud de los beneficios que los socios perciben a través del respaldo que brinda la asociación.

Un aspecto importante es que en el año 2016 los hoteles de HOPEN representaron el 5.9% de la oferta hotelera de Nicaragua (Ver tabla No.1). El presidente ejecutivo de la asociación afirmó que el resto de pequeñas empresas hoteleras no se encuentran organizadas y eso les dificulta ser tomados en cuenta.

**Tabla No. 1 – Representatividad de HOPEN con respecto a la Oferta Hotelera 2016.**

<b>Clasificación</b>	<b>Oferta Hotelera de Nicaragua 2016</b>	<b>Cantidad de Hoteles en HOPEN</b>	<b>Porcentaje de Representación de HOPEN</b>
Grandes	12	0	0.0%
Medianas	28	5	17.8%
Pequeñas	680	49	7.2%
Micro	458	15	3.3%
<b>Total</b>	<b>1,178</b>	<b>69</b>	<b>5.9%</b>

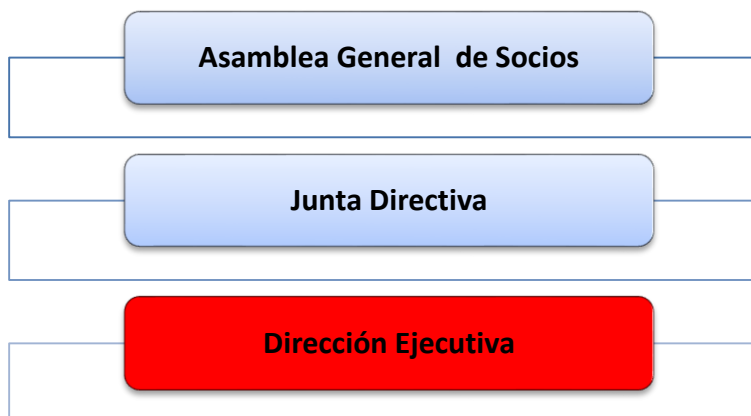
Fuente: Oficina de Estadísticas Turísticas, INTUR

La Dirección de Asuntos Jurídicos del INTUR, ratificó a través de comunicación telefónica, que el instituto rector del turismo reconoce a HOPEN como la única organización en Nicaragua que representa a los pequeños hoteles, ya que no existe otra entidad en el país que aglutine a este tipo de empresas y que además vele por los intereses de este sector en específico.

Este reconocimiento de parte del gobierno es un punto a favor, pues les permite como gremio participar en mesas sectoriales, en los análisis de anteproyectos de leyes, ser incluidos en planes y programas de capacitación, promocionados durante las ferias nacionales e internacionales y obtener el reconocimiento por los organismos de la cooperación internacional, además de permitirle fungir como una marca reconocida a nivel centroamericano y mundial.

La estructura organizativa de HOPEN es la siguiente:



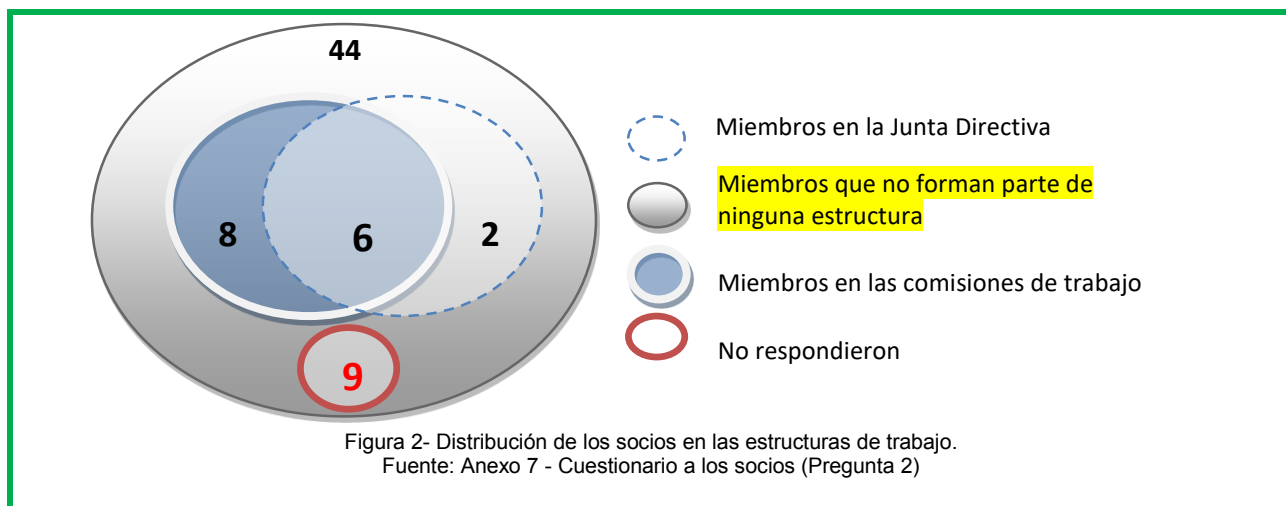


En los estatutos están definidos los niveles jerárquicos y funcionales de la Asamblea de Socios y de cada miembro de la Junta Directiva. En cambio, se observó que la Dirección Ejecutiva, que cuenta con personal administrativo a su cargo, requiere de un mayor detalle en relación a estos mismos elementos y la forma en que se encuentran interrelacionados actualmente. Se confirmó que es necesario analizar a fondo el organigrama de la asociación porque no posee una estructura organizacional formalizada en todos sus niveles.

Existen siete (7) comisiones de trabajo conformadas por asociados y personal administrativo, organizadas para cumplir tareas más específicas en pro del funcionamiento de la Asociación.

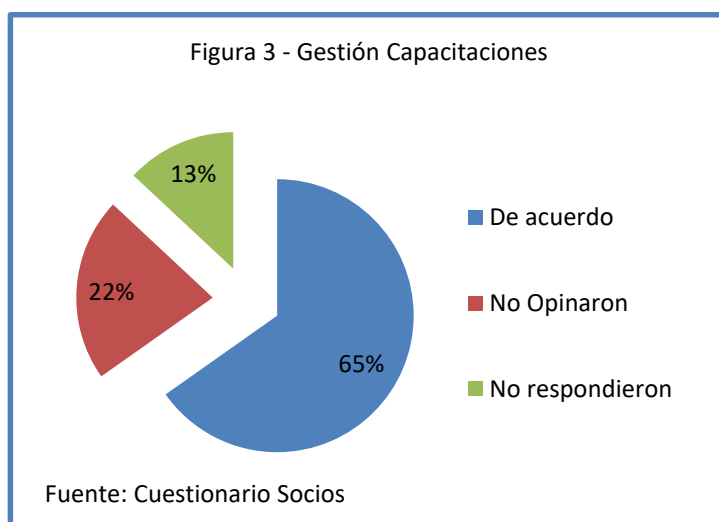
Las funciones establecidas en los perfiles de las comisiones de trabajo, están bien definidas, pero no están reflejadas en un documento formal autorizado y aprobado. Se observó que estas funciones requieren de un mayor control ya que existe bajo compromiso, tiempo, dedicación y movilización de las personas que las conforman.

En la **Figura 2** se logra visualizar que el 76.8% equivalente a 53 de los socios en su totalidad no participan en las estructuras de trabajo (44 miembros lo aceptaron explícitamente, 9 no respondieron). Cabe señalar que 6 de los 10 socios que forman parte de estas comisiones, también pertenecen a la Junta Directiva.



El personal administrativo manifestó que es confusa la forma en que actualmente se asignan sus funciones y tareas a realizar, porque varía según se necesite y la urgencia de ser llevadas a cabo., lo cual evita que se trabaje de manera ordenada y organizada.

Los miembros que integran las comisiones de trabajo participan voluntariamente en las capacitaciones que se ofrecen. También señaló que las capacitaciones disponibles difieren del ámbito de trabajo de las comisiones, en la mayoría de los casos.



El 65.2% equivalente a cuarenta y cinco (45) socios del total, consideran que HOPEN debería gestionar capacitaciones en otras entidades que abarquen temas de mayor interés y tecnicismo.

El personal administrativo expresó que los cursos a los cuales son enviados no les son útiles para mejorar su desempeño en la realización de las actividades dentro de la asociación, así también en las comisiones de trabajo lo cual debilita la participación y aporte de los mismos.

Existe un bajo nivel técnico de los integrantes de las comisiones de trabajo con respecto a las habilidades necesarias para poder cumplir de una manera exitosa las tareas asignadas y las funciones establecidas dentro de cada comisión. Esta situación impide a HOPEN el desarrollo de las habilidades tanto de los socios como de los trabajadores que la integran, debido a que la oferta de capacitaciones actual no incluye temas de esta índole.

La planificación de las actividades se limita a las comisiones de proyectos y de financiamiento que deben estrictamente cumplir con un proceso de planificación y seguimiento, de acuerdo a los términos de referencia brindados por la cooperación internacional.

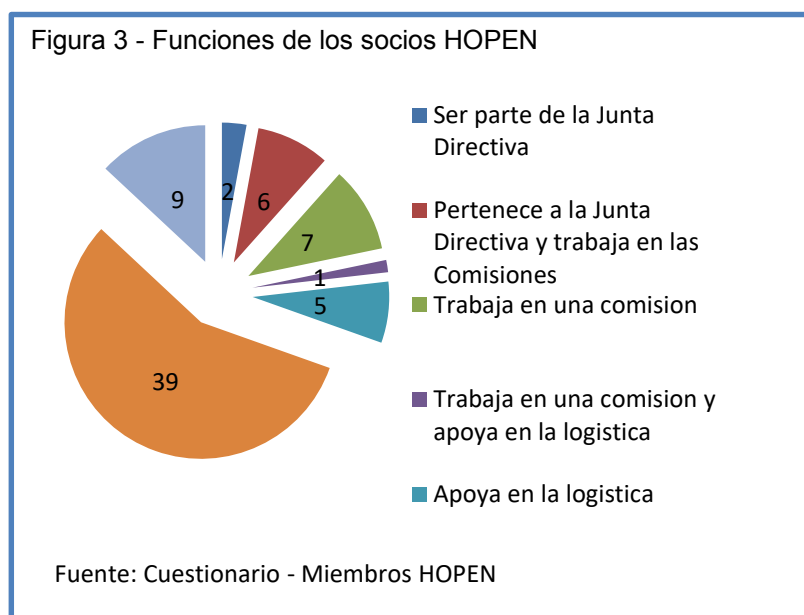
Además, la Junta Directiva planifica de forma global e informal las actividades día a día. La ejecución de las actividades tanto de la parte administrativa y las comisiones se lleva a cabo de acuerdo al orden en que van surgiendo y a la prioridad que pueda determinarse para ellas en el momento. Esto indica que el proceso de planificación de actividades no es formal y continuo, repercutiendo directamente en una inadecuada administración del tiempo y en muchos casos a no poder evaluar si los resultados de estas actividades fueron los esperados. Hay que agregar que 29 de los socios opinan, que HOPEN debería mejorar la planeación de las actividades<sup>2</sup>.

Como efecto resultante de las limitantes en planificación que presenta HOPEN, se dificulta el control y seguimiento en la ejecución de tareas que son ajenas a los proyectos financiados por la cooperación internacional.

---

<sup>2</sup> Ver anexo No.7 – Gráfico 3. Pág. 72.

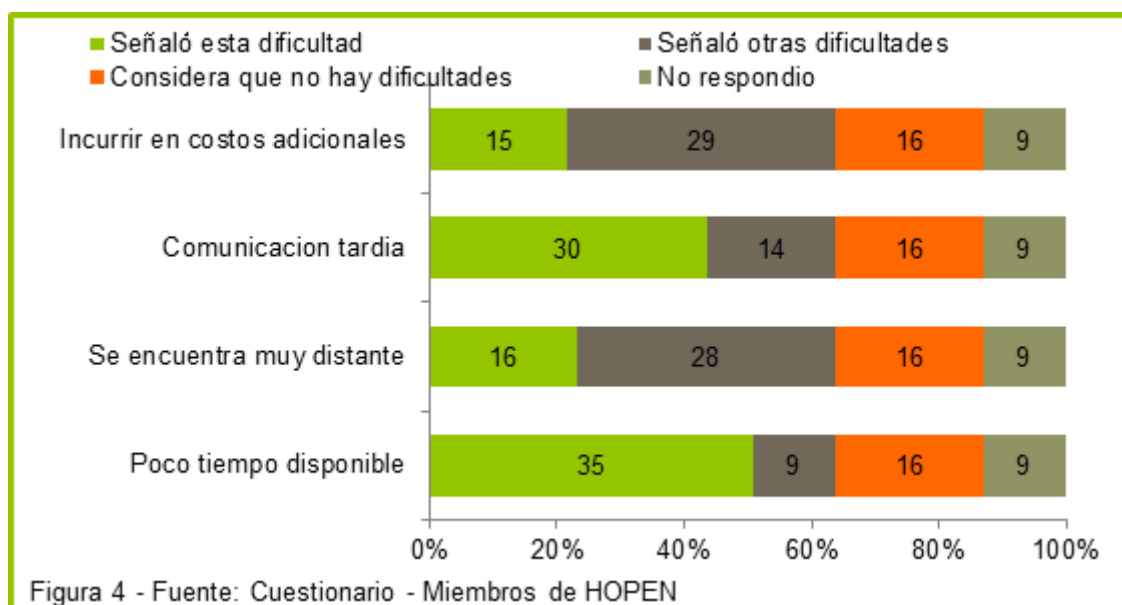
Un total de treinta y nueve (39) socios afirmaron que su única función dentro de la asociación es participar en las reuniones a las que son convocados. En la **Figura 3** se refleja claramente que más de la mitad del gremio no se encuentra involucrado en las estructuras de trabajo dentro de la HOPEN. Esto repercute directamente en la motivación de los socios que forman parte de las comisiones actualmente, ya que se sienten sin apoyo de parte del resto de la asociación.



Otro punto importante es que los socios que se encuentran fuera de las comisiones de trabajo, manifestaron que los factores que dificultan en gran medida su participación en las diferentes actividades de HOPEN son entre otras:

- Poco tiempo disponible.
- Comunicaciones tardías.
- Distancias y la incursión de costos adicionales para asistir a las actividades.

Cabe destacar que solamente dieciséis (16) de ellos expresaron disposición de colaborar con las actividades de las comisiones y de la Asociación en general.



A partir de esta figura podemos determinar que el poco tiempo disponible y la comunicación tardía son aspectos que en la opinión de los socios, no les permite mejorar su participación dentro del quehacer de HOPEN, pues consideran que estas limitantes son relevantes en cuanto al estímulo que sienten para trabajar de forma comprometida y responsable.

Adicionalmente, cuarenta y dos (42) asociados consideran que podrían aumentar su participación en las comisiones de trabajo si fuesen capacitados en temas de interés para ellos, treinta (30) asociados manifestaron que otro factor que estimularía su participación en las comisiones sería el mejorar la planificación de las actividades<sup>3</sup>.

Cabe destacar según los datos del cuestionario, que los socios que afirmaron pertenecer a las comisiones de trabajo y/o a la junta directiva, también señalaron que se sentirían más motivados a realizar su trabajo en la asociación si hubiese una distribución más equitativa de las tareas<sup>4</sup>.

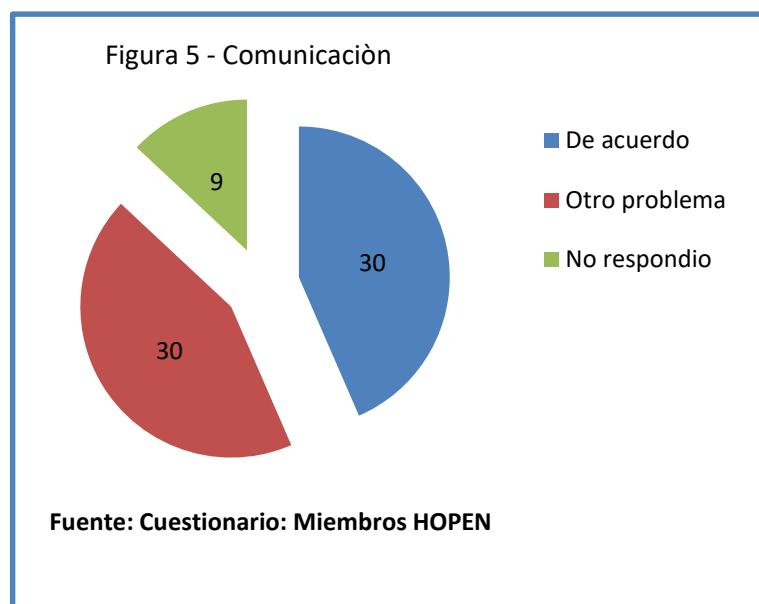
<sup>3</sup> Ver anexo 7 – Grafico #2. Pág. 70.

<sup>4</sup> Ver Anexo 7 – Pregunta 4. Pág. 69.

Otro factor que los empleados de la Dirección Ejecutiva remarcaron que les ha facilitado la realización de sus actividades, es el tener de forma permanente una oficina, al igual que esta cuenta con las condiciones necesarias para su comodidad. Es notable que todo trabajador se desempeñe mejor al disponer con los equipos y materiales requeridos para sus labores diarias.

Estos aspectos resaltados mediante las entrevistas influyen de forma positiva en que el personal sienta que es tomado en cuenta por parte de las autoridades de la asociación, de que estos son parte indispensable del funcionamiento de la misma y que no son uno más del conjunto, todo esto con el fin de crear un ambiente laboral de cooperación, de entusiasmo, de actitud positiva siempre en pro del desarrollo y crecimiento de la asociación.

El factor comunicación es un aspecto que presenta limitaciones importantes en cuanto a la fluidez de la misma.



El 43.5% de los socios considera la comunicación es un factor que requiere mejora por parte de la asociación. Así mismo, expresaron que la información recibida de parte de la asociación es generalmente voluminosa, lo que crea desinterés en su lectura y las convocatorias para participar en las actividades son enviadas casi cerca de la fecha en

que se requiere confirmar participación, evitando que los socios organicen su tiempo para poder asistir a estas convocatorias.

Los diversos medios utilizados por la asociación para contactar y/o informar a los miembros son adecuados, de uso común y fácil acceso. No obstante, los resultados se ven afectados por la misma forma en que planifican y comunican las actividades en las cuales de alguna manera requiere la opinión, participación y colaboración de sus miembros.

HOPEN cuenta en la actualidad con el apoyo de organizaciones e instituciones tanto gubernamentales como no gubernamentales, con las que ha establecido alianzas estratégicas.

Tabla No. 2 - Alianzas Establecidas de HOPEN	
<b>INTUR</b>	CONIMIPYME
<b>CANATUR</b>	MIFIC
<b>CANTUR</b>	APEN
<b>UNI</b>	CADIN
<b>UNAN</b>	INPYME
<b>Organismos ambientales</b>	Rainforest Alliance
<b>Organizaciones internacionales</b>	Empresa privada
Fuente: Entrevista – Presidenta HOPEN.	

Estas alianzas establecidas le han permitido a HOPEN incursionar en nuevos escenarios y abrirse paso a recursos que no podrían ser accesibles sin el apoyo de estas organizaciones e instituciones, que prestan mayor atención a las MIPYME's turísticas, como principal base de desarrollo y crecimiento del sector turismo en la nación. Las alianzas le sirven para renovar, expandir y proyectar la organización.

HOPEN fue constituida como una asociación sin fines de lucro. Sin embargo, requiere de fondos para sus actividades. La obtención de ingresos se da a través de las

membresías que pagan los socios en concepto de contribuciones por un valor de US \$20.00 (Veinte dólares americanos netos) y de US \$100.00 (Cien dólares americanos netos) para los nuevos miembros (pago único en concepto de inscripción), siendo ésta la fuente permanente de dinero que posee la asociación, fondos que se destinan para los gastos operativos y actividades de la misma.

Se observó que alrededor del 40% de los miembros se encuentran atrasados uno, dos o más meses en el pago de la contribución. La cifra anterior refleja una debilidad en el cumplimiento de los estatutos y de las responsabilidades de los miembros. A su vez, se observa una limitación de parte de la administración, pues no cuentan con los mecanismos que le permitan a la asociación gestionar su cartera de socios adecuadamente.

Es importante destacar que otra fuente de recursos financieros la conforman los proyectos de inversión financiados por organismos de cooperación internacional, a través de los cuales se destinan fondos en diferentes componentes. Mediante éstos se ha logrado pagar la planilla del personal administrativo de la asociación, así como algunos programas de especialización y capacitación.

HOPEN ha venido trabajando y desarrollando proyectos que han sido presentados y aprobados por organizaciones de cooperación. Hasta el momento en los resultados de la ejecución de tales proyectos, la asociación ha demostrado un buen manejo de los fondos destinados, hecho que le ha merecido una buena imagen ante estos organismos al momento de evaluar propuestas de nuevos proyectos de desarrollo turístico.

Actualmente HOPEN posee financiamiento de tres (3) proyectos: Dos (2) con la Unión Europea gestionados a través del MIFIC y uno (1) con el Gran Ducado de Luxemburgo):

<b>Tabla No. 3 – Proyectos HOPEN Cooperación Internacional</b>
--



Unión Europea:	Gran Ducado de Luxemburgo:
“Fortalecimiento de Gremios” de 1.5 millones de córdobas. “Responsabilidad Social Empresarial” de 200mil córdobas.	“Sociedades de Garantías Recíprocas” 500mil córdobas
Fuente: Entrevista - HOPEN	

Con estos proyectos la asociación dispone de fondos para el pago de los salarios, el alquiler de locales, compra de suministros y otros rubros, hasta el mes de Julio del año 2017, representando un logro en la estabilidad de las operaciones de la organización y al mismo tiempo, le permite a los socios gozar de los beneficios del proyecto.

En contraparte, esto indica que la planilla del personal tiene una alta dependencia de los fondos disponibles de los proyectos. Ante esta situación, HOPEN depende solamente de la membresía mensual que requieren pagar los socios cuyo monto no es suficiente para cubrir el pago de salarios del personal administrativo.

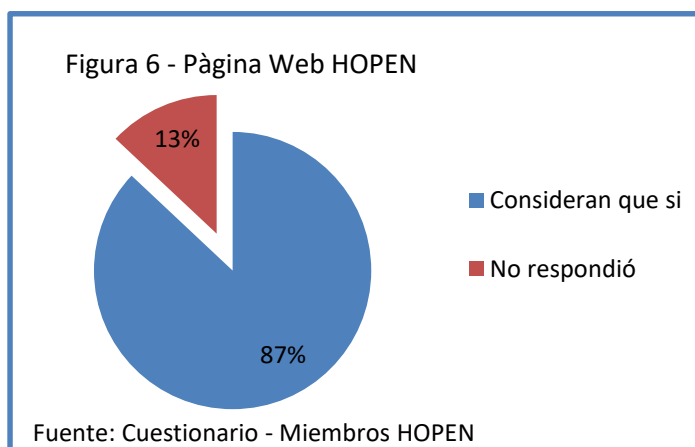
HOPEN hace uso de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC's) para poder llevar acabo algunas de sus tareas, de acuerdo a los recursos de los que dispone, actualmente cuenta con:

- Cuenta con un (1) correo electrónico: [hopenicaragua@yahoo.com](mailto:hopenicaragua@yahoo.com)
- Línea telefónica convencional para llamadas nacionales, línea móvil y telefax (2268-6692 ,888 27177, 2266-6912)
- Sitio web: [www.hotelesdenicaragua.net](http://www.hotelesdenicaragua.net)

La utilización del mismo representa el establecimiento de un rubro en concepto de gasto. Si bien es cierto, la Dirección Ejecutiva de la Asociación posee y utiliza un fax, no todos los socios tienen acceso a este servicio, lo cual afecta la fluidez y efectividad de las comunicaciones.

La asociación posee un portal web a través del cual, los socios pueden brindar información de servicios y promociones a sus clientes. Este portal posee una base de datos de miembros en la que los turistas extranjeros y nacionales pueden consultar la información de los hoteles miembro. No obstante, la página web que posee la asociación tiene poco contenido, no presenta interactividad para que los socios y/o los usuarios externos puedan utilizarla y al mismo tiempo cuenta con un diseño poco amigable.

El 87% de los socios expresaron que se debería de mejorar y optimizar el sitio web ya que éste resulta una mala experiencia para quien navega a través de él, especialmente para los clientes potenciales que no hablan mucho español; y al mismo tiempo no ayuda a que los hoteles asociados sean promocionados, creando una insatisfacción de parte de los miembros en cuanto al uso oportuno de este beneficio.



Las redes sociales representan hoy por hoy un medio de comunicación bastante popular. Gracias a la globalización, la diversificación del uso del internet le permite a millones de personas en el mundo compartir información de diversa índole y no faltan las empresas que tratan de aprovechar esa característica de las redes sociales.

HOPEN utiliza medios más convencionales de promoción. Lo que brinda una idea de una oportunidad de promoción a través de las TIC's.

Por otra parte, no tienen contemplado el uso de redes sociales porque en este momento no cuentan con presupuesto suficiente, ni personal capacitado para establecer una campaña de marketing adecuada para el giro de la asociación.

El desarrollo de los proyectos, ha permitido a HOPEN establecer un local con equipamiento para la oficina de atención.

La oficina (Ver Figura 7) cuenta con el equipo adecuado para trabajar de una manera cómoda y fluida, Esta cuenta con dos (2) escritorios, un (1) archivador, aire acondicionado, piso de cerámica, dos (2) sillas para atender a los clientes y tres (3) para los empleados. Cuentan con equipos de oficina como: fax, teléfono, artículos de oficina.

Las instalaciones cuentan con buena iluminación, la que combinada con la decoración de colores claros y cuadros, acerca de los atractivos turísticos del país forman un ambiente tranquilo y atractivo.

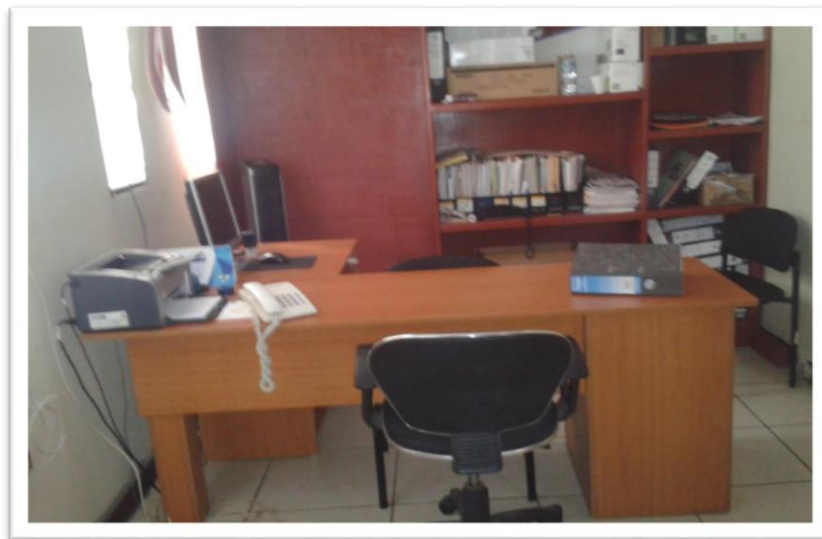


Figura 7-Oficina de HOPEN

Cabe mencionar que la oficina se encuentra ubicada en un lugar accesible y céntrico, para toda aquella persona o socio que requiera llegar a ella.

### **FORTALEZAS Y DEBILIDADES:**

Luego de analizar los aspectos evaluados en el estudio del interno de HOPEN se identificaron un conjunto de elementos que fueron clasificados como fortalezas y Oportunidades.

### **FORTALEZAS**

- ✓ HOEN cuenta con reconocimiento de la Asociación por el INTUR, como el único representante de los hoteles pequeños de Nicaragua.
- ✓ La cantidad de socios es estable y en constante crecimiento. 69 de socios a la fecha. (4% de crecimiento)
- ✓ Fuertes Alianzas establecidas con organizaciones e instituciones gubernamentales y no gubernamentales.
- ✓ Poseen financiamiento de parte de la cooperación internacional para el desarrollo de proyectos turísticos.
- ✓ Presenta buenos Antecedentes en manejo de fondos en proyectos de cooperación.
- ✓ Oficina para atención al público con condiciones adecuadas para comodidad de sus labore.

### **DEBILIDADES**

- ✓ EL Organigrama estructural de la asociación no formalizada en todos sus niveles.
- ✓ La distribución de tareas y responsabilidades se realiza de manera desorganizada.
- ✓ El proceso de planificación no cuenta con formalidad y no se realiza de manera continua.
- ✓ Bajo nivel técnico de integrantes de las comisiones de trabajo.
- ✓ Bajo interés de los socios en participar en las comisiones de trabajo.
- ✓ La comunicación interna no es enviada en tiempo y forma, es poco puntual e ineficiente.
- ✓ Retraso en pago de cuotas mensuales debido a falta de seguimiento y orden.
- ✓ Fondos para pago de planilla son inconsistentes debido a que dependen de los fondos disponibles de los proyectos y la membresía de los socios.

- ✓ Sitio web HOPEN poco interactivo y no funcional para la interacción con los socios y turistas.

## ANALISIS EXTERNO

Las estadísticas del INTUR reflejan un crecimiento significativo en la llegada de turistas al país Durante el primer trimestre del año 2017, con un total de cuatrocientos veintinueve mil treientos setenta y cuatro (429,374) turistas lo cual representa una tasa de crecimiento significativa de 12.7% con respecto al mismo período del año 2016 (ver tabla 4).

Tabla No. 4 Llegada de turistas y tasa de variación mensual				
Meses	Año		Variación	
	2016	2017	Turistas	Del Mes
<b>Enero</b>	135,224	154,220	18,996	14.0%
<b>Febrero</b>	108,265	123,987	15,722	14.5%
<b>Marzo</b>	137,493	151,167	13,674	9.9%
<b>Total</b>	<b>380,982</b>	<b>429,374</b>	<b>48,392</b>	<b>12.7%</b>

Tabla No. 5 Llegadas de Turistas Extranjeros a Nicaragua (Serie 2013-2016)		
Año	Turistas	% de Crecimiento
2013	1,229,410	4.2%
2014	1,329,663	8.2%
2015	1,386,481	4.3%
<b>2016</b>	<b>1,504,414</b>	<b>8.5%</b>
Fuente: Oficina de Estadísticas Turísticas – INTUR		

Esta clasificación de Nicaragua, como destino turístico es importante, porque señala que existe apertura para apoyar al crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas turísticas y fortalecer los estándares de calidad para los servicios de este tipo ofrecidos

en el país; y en consecuencia, le permitirá a estos empresarios propietarios de hoteles acceder a mayores cuotas de mercado, incrementando el número de clientes potenciales que utilicen sus servicios.

Los hoteles miembros de HOPEN presentan una ventaja ante esta situación, ya que se encuentran organizados y cuentan con beneficios, es decir, trabajan unidos a diferencia de los demás hoteles similares que trabajan de manera individual. De esta manera se vuelve más fácil asegurar a clientes potenciales y garantizar un mejor aprovechamiento de su capacidad instalada y obtener a cambio mejores ingresos, dando el mejor servicio posible.

El trabajar como una asociación donde existan beneficios, promoción y representatividad, es sin duda una ventaja para los micro, pequeños y medianos hoteles, ya que los entes gubernamentales relacionados con el turismo y otras instituciones no gubernamentales prestarán mayor atención a estas MIPYMES. Por lo tanto, una asociación como HOPEN que es escuchada y reconocida en la representatividad de sus hoteles asociados, podrá tener mayor acceso a proyectos y programas de asistencia técnica y desarrollo, lo que les permitirá en definitiva mejorar los índices de captación de clientes para sus hoteles miembros.

El incremento de turistas en el año 2016 en Nicaragua favoreció al crecimiento en la infraestructura y surgimiento de nuevos micros y pequeños hoteles alcanzando estos a ser un total de un mil ciento setenta y ocho (1,178) alojamientos. En el Inventario de Empresas Turísticas del año 2016, proporcionado por el Departamento de Registro y Calidad Turística del INTUR, las empresas hoteleras están clasificadas y distribuidas de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla No.6 - Oferta Turística Hotelera 2016		
Clasificación	Oferta Hotelera	Distribución Porcentual
Grandes	12	1.0%

<b>Medianas</b>	28	2.4%
<b>Pequeñas</b>	680	57.7%
<b>Micro</b>	458	38.9%
<b>Total</b>	<b>1,178</b>	<b>100.0%</b>
Fuente: Departamento de Registro y Calidad Turística – INTUR		

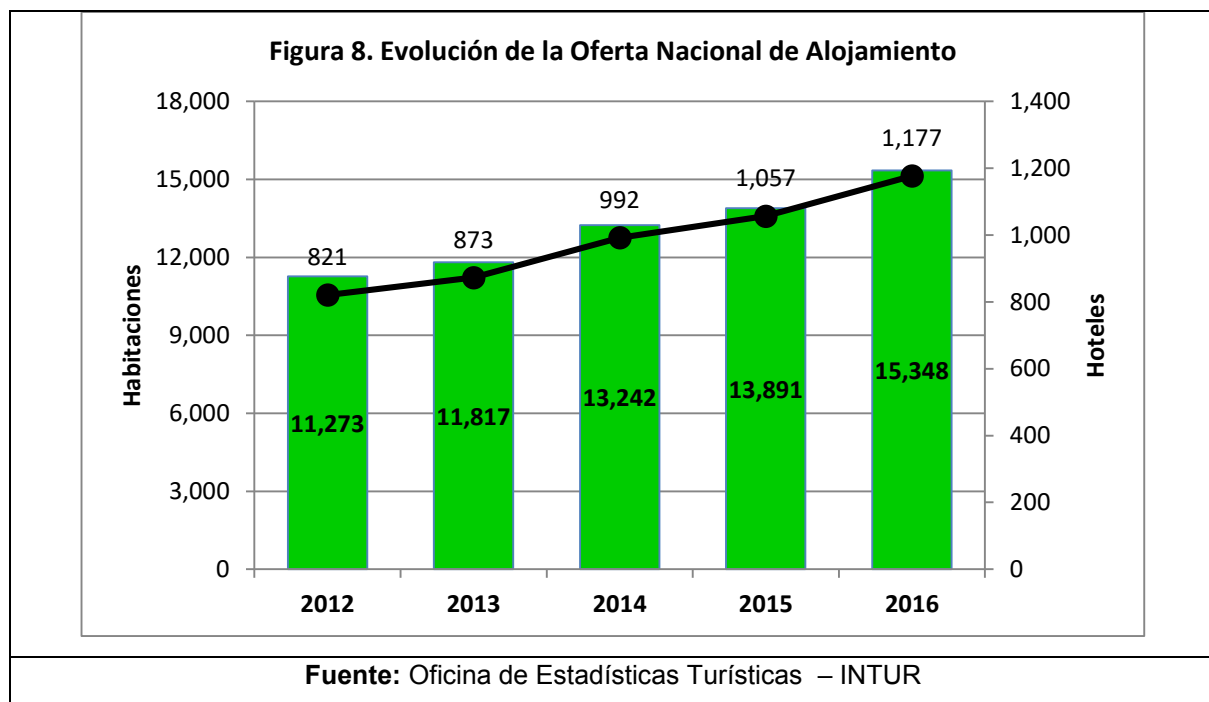
El crecimiento del turismo Nicaragüense hace que estos hoteles opten por estrategias dirigidas a conseguir una mejor posición ante esta situación para obtener mejores beneficios. HOPEN como asociación representa una buena opción a tomar para estos hoteles, ya que obtienen los beneficios y apoyo que la Asociación les proporciona, aprenden de las experiencias de los demás miembros, participan en actividades programadas, capacitaciones, etc.

De esta manera, HOPEN se ve en la posición de poder aumentar su número de asociados siempre y cuando sea con el propósito de consolidarse como organización, obtener más compromiso y colaboración de parte de estos miembros, creando mejores relaciones y aumentando la facilidad de resolución de conflictos que se presenten en el funcionar de la asociación en pro del crecimiento de la misma.

Por otro lado, este crecimiento en el número de hoteles representa un aumento de Oferta Hotelera Nacional la cual se ve reflejada durante el período comprendido entre los años 2012 y 2016. De igual forma, el incremento significativo de habitaciones de hasta un 36% (Ver Figura 8), esto permite notar que en su mayoría son micro, pequeñas y medianas empresas las que han ampliado su capacidad instalada, ya que los hoteles grandes que están concentrados en Managua se cuentan fácilmente.

La evolución de la oferta turística en el país puede representar un arma de doble filo para la asociación, así como puede ayudar a crecer a la asociación con respecto la adición de nuevos miembros, igualmente puede representar el surgimiento de nuevos competidores, que podrían capturar un buen número de turistas ofreciendo un mejor

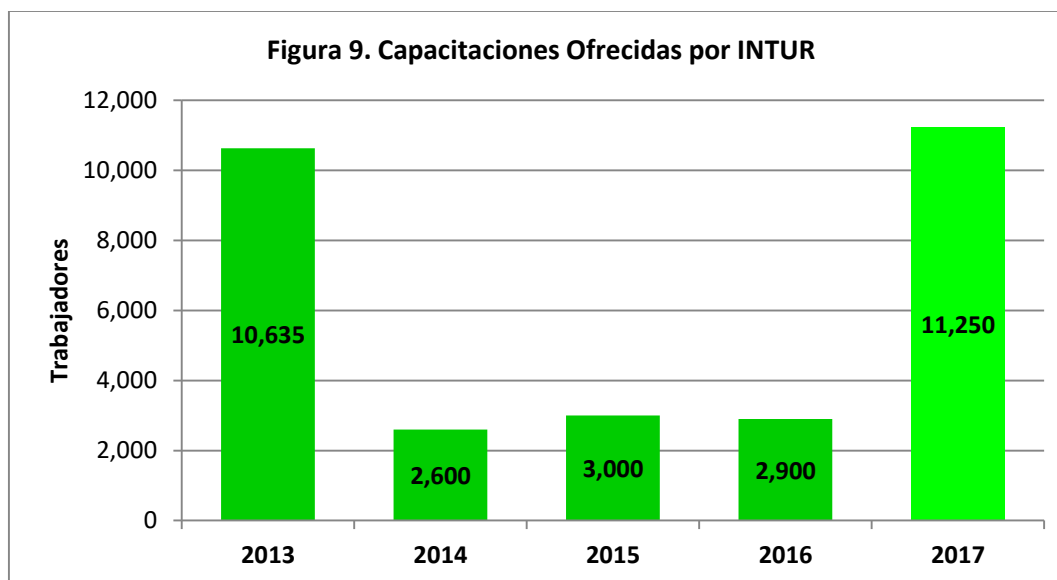
servicio; y más aún, existe el riesgo de que en algún momento surjan otras asociaciones de hoteles.



HOPEN deberá tomar medidas necesarias para aprovechar las ventajas que brinda esta oportunidad y, a su vez, contrarrestar los efectos negativos que pueda ocasionar esta situación, optando por estrategias que le ayuden a minimizar sus riesgos y aumentar sus oportunidades de desarrollo y crecimiento constante.

EL INTUR considera que los últimos cuatro años han sido fundamentales para el crecimiento del sector. Durante ese período se capacitaron más de diecinueve mil (19,000) personas para mejorar y fortalecer los servicios turísticos, priorizando a las MIPYMES turísticas. Se proyecta incrementar este número año con año durante el período de gobierno 2017 – 2021.





**Fuente:** Departamento de Capacitación – INTUR

Para el año 2017, INTUR tiene programado capacitar a 11,250 trabajadores de las MIPYMES turísticas. El poder obtener y participar en un mayor número de capacitaciones es un buen escenario para HOPEN, ya que sus miembros se verán beneficiados al poder actualizar los conocimientos y habilidades de su personal, mejorando de forma directa la calidad de los servicios y la competitividad de los asociados.

## **ASPECTOS LEGALES Y JURÍDICOS**

### **LEY DE INCENTIVOS A LA INDUSTRIA TURÍSTICA (LEY 306)**

Esta ley proporciona al inversionista un amplio y generoso marco de incentivos fiscales, catalogado entre los mejores de la región. La referida ley contempla incentivos y beneficios para las inversiones realizadas en servicios de alojamiento, alimentación y bebidas, tour operadoras, transporte de turistas, líneas aéreas, entre otros.

Los beneficios son otorgados por un período máximo de diez (10) años, prorrogables por diez (10) años más en caso de reinversión.

Los beneficios otorgados por dicha ley en aspectos de exoneración son los siguientes:

- Exoneración del 80 a 90 por ciento del impuesto sobre la Renta (I.R.)
- Exoneración del impuesto sobre Bienes Inmuebles (I.B.I.)

- Exoneración del Impuesto al Valor Agregado (I.V.A.) aplicables a los servicios de diseño, ingeniería y construcción.
- Exoneración de Impuestos de importación y el impuesto sobre la compra de materiales y accesorios fijos del edificio.

La ley clasifica a la industria hotelera en dos grupos: Hospederías Mayores y Hospederías Menores. La característica principal que las diferencia es que las Hospederías Mayores cuentan con quince (15) o más habitaciones y las Hospederías Menores menos de quince (15) habitaciones.

Los requisitos para poder optar a los beneficios antes mencionados según lo establecido en el Capítulo III de la referida ley (Incentivos y Beneficios) son los siguientes:

Artículo 5. “Con el objeto de promover la inversión en actividades turísticas, el INTUR, previa aprobación del Comité Nacional de Turismo otorgará los incentivos y beneficios fiscales siguientes.”<sup>5</sup>

5.1 A las empresas que brinden Servicios de la Industria Hotelera y cuya inversión mínima, por proyecto e incluyendo el valor del terreno, sea en dólares o su equivalente en moneda nacional, para el caso de Hospederías Mayores:

Quinientos mil dólares (US\$ 500,000.00) o su equivalente en moneda nacional, en el área urbana de Managua.

Ciento cincuenta mil dólares (US\$ 150,000.00) o su equivalente en moneda nacional, en el resto de la República.

Si dicha inversión califica bajo el Programa de Paradores de Nicaragua, la inversión mínima se reduce a Doscientos mil dólares (US\$ 200,000.00) o su equivalente en moneda nacional, en el área urbana de Managua y Ochenta mil dólares (US\$ 80,000.00) o su equivalente en moneda nacional, en el resto de la República.

---

<sup>5</sup> Reformado mediante Arto 116 de la Ley de Equidad Fiscal

En el caso de Hospederías Mínimas, la inversión requerida se reduce a Cien mil dólares (US\$ 100,000.00) o su equivalente en moneda nacional, en el área urbana de Managua y Cincuenta mil dólares (US\$ 50,000.00) o su equivalente en moneda nacional, en el resto de la República. Para las PYMES turísticas, que hayan acreditado tal categoría ante INTUR, estos montos mínimos de inversión serán reducidos en un 40%, siempre y cuando obtengan el sello de calidad por parte de INTUR.

En el caso de áreas de acampar (camping y caravanning) la inversión mínima requerida es de Cincuenta mil dólares (US\$ 50,000.00) o su equivalente en moneda nacional.

Las personas jurídicas o naturales que brindan servicios de la Industria Hotelera que ya se encuentran establecidas, prestando servicios y que cumplan con los siguientes requisitos, también serán beneficiados con los incentivos que otorga esta Ley:

- a) Que realicen una inversión del 35% del valor actual de sus instalaciones;
- b) Que posean el título o licencia y sello de calidad del INTUR.

El valor de inversión, en todo caso, nunca podrá ser menor al 35% de la inversión mínima establecida para la actividad.

En la siguiente tabla se presenta la clasificación de los hoteles de HOPEN de acuerdo a su tamaño y los montos requeridos de inversión para acceder a los incentivos y beneficios de la Ley No. 306.

Tabla No. 7 - Ley 306 Montos Requeridos para inversión			
Tipo de hospederías	Ubicación geográfica	Hoteles de HOPEN	Monto requerido de inversión
Mayores	Managua	13	US\$500,000.00
	Resto del País	17	US\$150,000.00
Menores	Managua	21	US\$50,000.00
	Resto del País	18	US\$30,000.00

Esto indica que la Ley No. 306 está concebida para ser aprovechada única y exclusivamente por medianos y grandes hoteles, ya que estos cuentan con mayores recursos financieros de los cuales disponer para hacer inversiones de mayor envergadura y cumplen fácilmente con los requisitos establecidos por la ley.

Se requeriría promover una reforma de la actual Ley 306, ya que esta establece como mínimo una inversión de 50,000 dólares para aplicar a incentivos fiscales, lo cual queda fuera del alcance de las micro, pequeñas y medianas empresas dentro de las cuales se encuentran los Miembros de HOPEN que actualmente no gozan de estos beneficios impidiendo que estos amplíen sus instalaciones e inviertan en sus hoteles ya que no gozan con el soporte de la ley que ayude a disminuir los impuestos que tienen que pagar sobre dichas inversiones.

El Presidente de la Cámara Nicaragüense de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa Turística, expresó que la falta de financiamiento “adecuado” sigue siendo el “cuello de botella” que impide el crecimiento de las MIPYMES turísticas.

Actualmente existe una propuesta de reforma de la ley que establece que la inversión mínima sea de 10,000 dólares, pero esta ha pasado estancada por varios años y el gobierno nicaragüense mantiene que se podrá realizar hasta el año 2018.

Una reforma a la Ley 306 impactaría fuertemente en el crecimiento del sector turismo y contribuiría a mejorar la oferta del país en esa área mediante el desarrollo y crecimiento de las MIPYMEs turísticas del país.

### **ASPECTOS ECONÓMICOS.**

- En la actualidad el incremento del costo de la vida está siendo afectado, de manera directa, por el alza en el costo de la energía eléctrica y por el sostenido incremento que experimenta el precio de los combustibles semanalmente. Esta situación afecta directamente al turismo interno, ya que la población dispone de menos recursos para gastos suntuarios y tiene que dedicar estos a suplir las necesidades básicas.

El aumento en el costo de la energía y el incremento diario en el precio del combustible aumenta los costos de operación de los micro, pequeños y medianos hoteles del país miembros de HOPEN. Esta situación no puede ser compensada por un aumento en las tarifas en los hoteles, pues repercutiría negativamente en la demanda de los servicios. Es apreciable que la estructura de costos de los asociados es sensible a estos elementos y que las fluctuaciones en los mismos impactan al mismo tiempo en la calidad de servicio.

- En el país existen agencias de cooperación internacional que destinan fondos económicos a proyectos de fortalecimiento y desarrollo de diferentes sectores dentro del país, incluyendo al sector turismo, siendo éste uno de los sectores más fuertes, pues genera además de muchos empleos, divisas al país en cantidades considerables.

El desarrollo del turismo en Nicaragua ha hecho que estas agencias fijen su atención y prioricen mayoritariamente a las MIPYME's que representan actualmente la base fundamental del crecimiento del sector turismo.

Estas agencias de cooperación entre ellas la "Unión Europea", "el Gran Ducado de Luxemburgo", "Agencia de Cooperación Española", "Agencia Holandesa de

Cooperación Internacional”, entre otras, destinan fondos para programas de capacitación, talleres, equipamiento, infraestructura, consultorías, en coordinación con el INTUR para asegurar el cumplimiento de los objetivos de los proyectos a llevar a cabo.

HOPEN aglutina sesenta y nueve (69) micro, pequeños y medianos hoteles del país. Siendo esta una asociación representativa, reconocida y escuchada, brinda a sus hoteles miembros una posición ventajosa en relación a la obtención de fondos mediante la aprobación de proyectos destinados al desarrollo y fortalecimiento del sector turístico, que las agencias de cooperación destinan.

### **ASPECTOS POLÍTICOS.**

- El desarrollo turístico que ha alcanzado Nicaragua en los últimos años es producto de la política del Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional a través de alianzas entre los trabajadores, las empresas turísticas, los gobiernos locales y el gobierno nacional, así como la implementación de políticas y programas encaminados al desarrollo del sector.

Mediante la política de desarrollo turístico, el gobierno actual busca posicionar al país como destino turístico, promocionando los destinos disponibles, estimulando la inversión en el sector, mejorando la oferta turística nacional con especial atención a las pequeñas empresas turísticas, como el motor de desarrollo del turismo nacional y generadoras de fuentes de empleo.

- El INTUR en pro del desarrollo de las MIPYMES turísticas tiene como objetivo fortalecer el marco jurídico existente, para que este sector pueda acceder a los beneficios que contemplan estas leyes. HOPEN es considerado por el ente regulador como un representante de los micro, pequeños y medianos hoteles. Por ello es tomado

en cuenta en las reuniones de trabajo sectoriales donde se evalúan las iniciativas de leyes y reformas.<sup>6</sup>

### 1.1. OPORTUNIDADES – AMENAZAS

Luego de analizar los aspectos evaluados en el estudio del ambiente externo de Asociación de Propietarios de Pequeños Hoteles de Nicaragua (HOPEN), se identificaron un conjunto de elementos que fueron clasificados como Oportunidades o Amenazas.

En el caso de representar una característica positiva que pudiera ser aprovechado por la Asociación se clasificó como **Oportunidad**.

Los elementos considerados como situaciones que podrían afectar negativamente la imagen y desempeño de la Asociación en el sector turismo y que requieren ser corregidos fueron clasificados como **Amenazas**.

#### 1.1.1. OPORTUNIDADES.

- ✓ Incremento de la afluencia turística de un 8.5% en la llegada de turistas extranjeros al país para el año 2016.
- ✓ Existencia de un mil ciento sesenta y seis (1,166) Micro y Pequeñas Empresas hoteleras en el sector al 2016.
- ✓ INTUR capacitará 11,250 trabajadores de las MIPYMES turísticas en el año 2017.
- ✓ Organismos internacionales con fondos para financiamientos de proyectos de desarrollo turístico.
- ✓ El GRUN promueve la participación activa de las MIPYMES turísticas en las iniciativas y reformas de leyes relacionadas al sector turismo.

#### 1.1.2. AMENAZAS.

- ✓ La evolución creciente de la Oferta Turística Hotelera en el año 2017.
- ✓ Las micros, pequeñas y medianas empresas turísticas no cumplen con los requisitos para gozar de los incentivos y beneficios de la Ley No. 306.
- ✓ Incremento en los precios del combustible y la energía.

---

<sup>6</sup>Dirección Jurídica, INTUR

## **2. ANÁLISIS FODA**

El análisis FODA provee los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, Análisis FODA, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo HOPEN, que inciden sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de su misión. La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo de la asociación.

Entre algunas características de este tipo de análisis se encuentra las siguientes ventajas:

- Facilitan el análisis del quehacer organizacional que por atribución debe cumplir HOPEN en apego a su marco jurídico y a los compromisos establecidos para con sus miembros.
- Facilitan la realización de un diagnóstico para la construcción de estrategias que permitan reorientar el rumbo, al identificar la posición actual y la capacidad de respuesta de HOPEN.

De esta forma, el proceso de planeación estratégica se considera funcional cuando las debilidades se ven disminuidas, las fortalezas son incrementadas, el impacto de las amenazas es considerado y atendido puntualmente, y el aprovechamiento de las oportunidades es capitalizado en el alcance de los objetivos, la Misión y Visión HOPEN.



## 2.1. Matriz FODA.

Al tener ya determinadas cuales son las FODA en un primer plano, facilita determinar los principales elementos de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, lo que implica ahora hacer un ejercicio de mayor concentración en dónde se determine, teniendo como referencias a la Misión y la Visión HOPEN. Después de obtener una relación lo más exhaustiva posible, se ponderan y ordenan por importancia cada uno de los FODA a efecto de quedarnos con los que revisten mayor importancia para la institución.

La **Matriz FODA** (ver Tabla 8), indica cuatro estrategias alternativas. En la práctica, algunas de las estrategias se traslapan o pueden ser llevadas a cabo de manera concurrente y de manera concertada. Para propósitos de discusión, el enfoque estará sobre las interacciones de los cuatro conjuntos de variables.

1. **Estrategias FO (Maxi-Maxi).** A cualquier organización le agradecería estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades, es decir aplicar siempre la estrategia FO (Fortalezas –vs- Oportunidades) Tales instituciones podrían echar mano de sus fortalezas, utilizando recursos para aprovechar la oportunidad del mercado para sus productos y servicios. Las estrategias preliminarmente obtenidas son:

**F1-F3-O1-O5:** Establecer alianzas con instituciones del sector privado y público.

**F1-F2-O3-O4:** Desarrollar los niveles de gestión administrativa de los miembros de HOPEN y empleados de la Dirección ejecutiva.

**F3-F4-O4:** Ampliar la base de fuentes de financiamiento.

2. **La Estrategia DO (Mini-Maxi).** La segunda estrategia, DO (Debilidades –vs- Oportunidades), intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Una organización podría identificar oportunidades en el medio ambiente externo pero tener debilidades organizacionales que le eviten aprovechar las ventajas del mercado. Las estrategias determinadas son:

**D1-D2-O2-O3-O4-O5:** Fortalecer la estructura organizacional de la asociación y su funcionalidad.

**D6-D7-O2:** Promover la afiliación de hoteles especialmente micros, pequeños y medianos hoteles de Nicaragua.

**D3-D5-D9--O1-O2-O3:** Aprovechamiento de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones como herramientas de gestión nacional e internacional.

**D3-D4-D8-O4:** Desarrollo y fortalecimiento técnico de las comisiones de trabajo

3. **La Estrategia FA (Maxi-Mini).** Esta estrategia FA (Fortalezas–vs-Amenazas), se basa en las fortalezas de la organización que pueden copar con las amenazas del medio ambiente externo. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas. Esto, sin embargo, no significa necesariamente que una organización fuerte tenga que dedicarse a buscar amenazas en el medio ambiente externo para enfrentarlas. Por el contrario, las fortalezas de una institución deben ser usadas con mucho cuidado y discreción. Las estrategias determinadas son:

**F1-A2:** Proponer iniciativas y reformas de leyes para el sector turístico del país.

**F3-F4-A1:** Desarrollar estrategias de promoción para los hoteles de HOPEN

**A3-D3:** Promover ahorro energético y buen uso de los recursos para disminuir costos.

## 2.2. Análisis de Impacto Cruzado:

Efectuados los análisis interno y externo apoyados con la metodología FODA, es necesario hacer la priorización de las estrategias a seleccionar, para optimizar el esfuerzo y tener un mayor impacto positivo hacia el cumplimiento con la misión de la organización

Con la matriz de impacto cruzado se identificó que sobre las estrategias que hay que trabajar son las que disminuyen las amenazas, aumentan las fortalezas y potencializan las oportunidades. En el caso de las debilidades, las estrategias que se han identificado para disminuir las amenazas también minimizan su impacto.

		Oportunidades					Total	Amenazas			Total
		O1	O2	O3	O4	O5		A1	A2	A3	
Fortalezas	F1	3	0	3	2	2	10	0	2	0	2
	F2	0	0	3	2	0	5	0	0	0	0
	F3	2	0	0	1	2	7	3	0	0	3
	F4	0	0	0	0	0	0	3	0	0	3
	F5	0	0	2	2	0	4	0	0	0	0
	F6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total		5	0	8	9	4	26	6	2	0	8
Debilidades	D1	1	1	2	2	2	8	0	0	0	0
	D2	2	2	2	2	2	10	0	0	0	0
	D3	2	2	3	2	1	10	0	0	0	3
	D4	0	0	0	3	1	4	0	0	0	0
	D5	2	2	3	0	0	7	0	0	0	0
	D6	0	2	0	0	0	2	0	3	3	6
	D7	0	2	0	0	0	2	0	3	3	6
	D8	0	0	0	3	0	3	0	0	0	0
	D9	2	2	3	0	0	7	3	0	0	3
Total		9	13	13	12	6	53	3	6	9	18

Escala	Relevancia
0	Nula
1	Baja
2	Media
3	Alta

Figura 10-Matriz de Impacto selección de cruces.

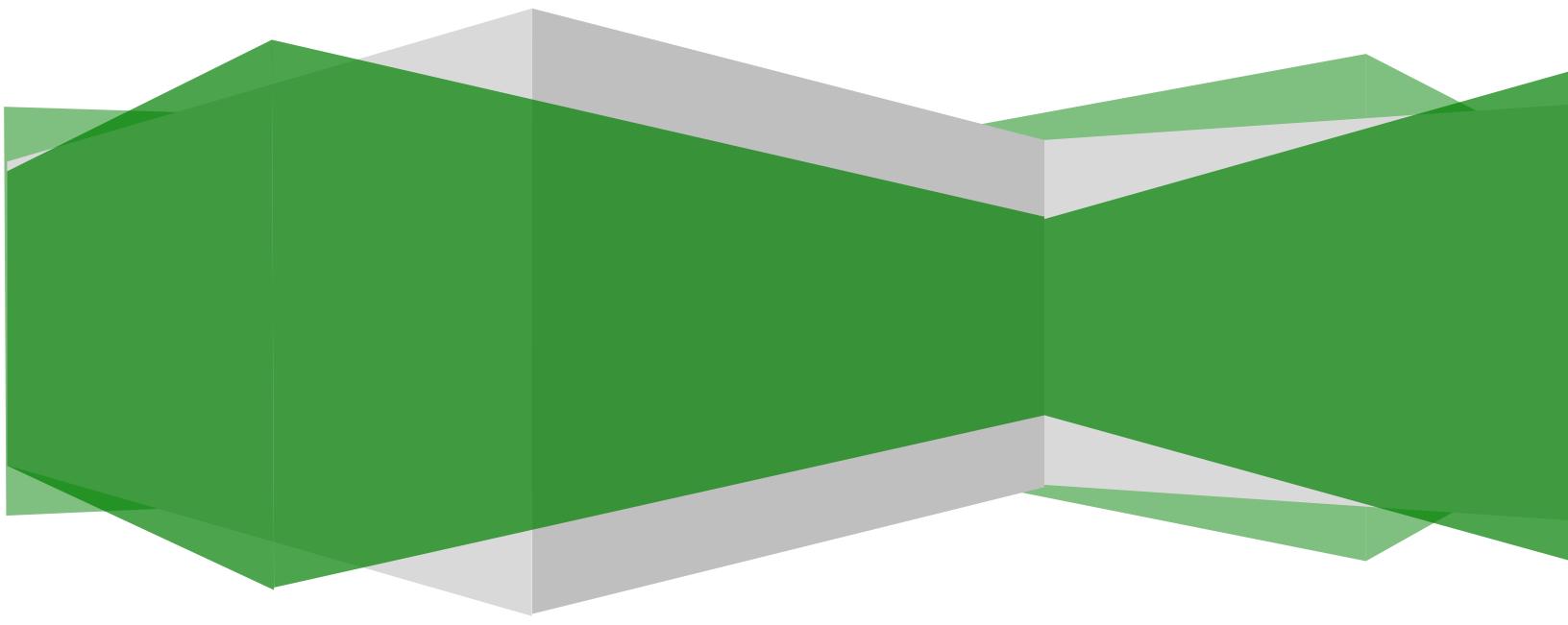
El análisis FODA, señala que la posición estratégica que hay que tomar es el potencializar los factores externos y fortalecer los factores internos.

En base a lo anterior se identificaron 4 estrategias sobre las cuales se enmarcará el plan estratégico.

- Desarrollar las competencias de gestión administrativas de los miembros de hotel y empleados de Dirección ejecutiva.
- Fortalecimiento económico HOPEN
- Promoción y divulgación de la red de hoteles de HOPEN
- Fortalecimiento del Marco Legal

# CAPÍTULO III

## Plan Estratégico



Este plan estratégico se estableció con un horizonte de 3 años en él se detallaron los objetivos, acciones y metas que componen cada línea estratégica, así también el recurso humano asignado estratégicamente para el buen seguimiento y cumplimiento de las actividades.

En cuanto a la cronología para la ejecución del plan y para efectos de hacer más práctica su ejecución, lectura y comprensión, se definió la escala de medición en meses, por lo que las fechas de inicio de cada tarea se establecieron a los primeros lunes de cada mes.

Estrategia	Acciones	Responsable	Recursos	Tiempo		
				1	2	3

Plan Estratégico / Cronología

## **EVALUACIÓN Y CONTROL ESTRATÉGICO**

- a. La Junta Directiva de HOPEN es el máximo órgano de dirección, a lo interno de la institución y por consiguiente el principal actor en la ejecución del Plan Estratégico.
- b. El Director Ejecutivo tiene la máxima responsabilidad ejecutoria del Plan Estratégico. A él se le subordina todo el equipo técnico creado.
- c. Se debe crear un Equipo de Trabajo Ejecutivo a fin de dar el seguimiento y control a la ejecución del Plan Estratégico. El equipo estará dirigido por el Director Ejecutivo de la Asociación e integrado por el personal técnico que se estime conveniente. Es responsabilidad del Director Ejecutivo informar y comunicar a la Junta Directiva en su calidad de Presidente sobre los avances en la ejecución del Plan Estratégico.
- d. El Plan Estratégico será evaluado semestralmente por una comisión integrada por la Junta Directiva y los responsables de cada tarea. Sin embargo, a lo interno de los equipos de trabajo deben establecerse informes operativos, mensuales. Para efectos del cronograma de ejecución cada etapa iniciará los primeros días hábiles del mes.
- e. Los resultados de las evaluaciones deberán ser notificadas a la Asamblea General Socios en sesión ordinaria y de ser necesario en sesión extraordinaria, en un plazo no mayor de un mes después de realizado el proceso de evaluación.
- f. Para efectos de cualquier cambio que sea necesario efectuar deberá contar con la justificación técnica del Director Ejecutivo. Dicha modificación deberá ser comunicado y autorizado por la Junta Directiva.

## **CONCLUSIONES**

HOPEN es una organización única en su ramo, y ha obtenido buenos resultados en su gestión, lo que le ha valido la aceptación y reconocimiento del gremio y de instituciones cooperantes y gubernamentales, nacionales e internacionales.

Finalizado el proceso de recolección y análisis de la información, se obtuvieron los elementos suficientes para concluir lo siguiente:

1. Se realizó un análisis situacional y un diagnóstico organizacional para HOPEN que señala la existencia de factores susceptibles de mejora.
2. Fueron identificados aspectos que de aprovecharse podrían permitir a HOPEN crecer y cimentar aún más su presencia en el ámbito turístico y hotelero.
3. Fueron evaluados todos los factores recopilados y se estableció una propuesta de plan estratégico alineado con las necesidades de la asociación, para fortalecer el desarrollo organizacional y cimentar la labor de HOPEN a lo interno y externo de la asociación.

## **RECOMENDACIONES**

Fundamentada en las conclusiones de esta investigación, se recomienda:

- Someter a la aprobación de la asamblea general de HOPEN el plan estratégico propuesto en el capítulo II de este documento
- Conformar los equipos de trabajo requeridos según el plan para ejecutar las estrategias propuestas, evaluando sus resultados de manera continua para asegurar el cumplimiento oportuno de las tareas, sus objetivos y metas.
- Establecer a lo interno de cada equipo pequeñas planificaciones a manera de planeación operativa identificando cada una de las actividades que lleva al cumplimiento de cada estrategia planificada.
- Establecer un proceso de retroalimentación continuo hacia los involucrados en la ejecución del plan y a la Organización en su totalidad, comunicando resultados de avance y los logros alcanzados, para tomar las medidas correctivas cuando sea necesario.
- Documentar los resultados obtenidos de la ejecución del plan en cada etapa, es importante recordar que el éxito debe ser un factor motivante para que los miembros aprecien la validez del plan. Los fracasos deben ser vistos como oportunidades de mejora y ser analizados sólo con el ánimo de encontrar soluciones.
- Evaluar los resultados concluyentes de la ejecución del plan al finalizar el período. La Organización debe estar consciente de que la actual visión pasará a ser su misión para el siguiente período de planeación.



## BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Marco Jurídico – Turismo Nicaragua, [En Línea], Disponible en :  
<http://www.intur.gob.ni>
- ✓ Estadísticas – Turismo Nicaragua, [En Línea], Disponible en :  
<http://www.intur.gob.ni>
- ✓ Turismo Regional – Turismo Nicaragua, [En Línea], Disponible en :  
<http://www.intur.gob.ni>
- ✓ Oportunidades de Inversión – Turismo Nicaragua, [En Línea], Disponible en :  
<http://www.pronicaragua.org>
- ✓ Alejandro Acevedo Ibáñez, Alba Florencia A. López Martín, El proceso de la entrevista: conceptos y modelos Sociología (Limusa), 2006, Editorial Limusa, ISBN 9681827384, 9789681827380, 200 páginas
- ✓ Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica, Pearson Educación, México, 2003, ISBN 9702604273, 368 páginas.
- ✓ Umaña Montero Enrique, Practicas Organizacionales y técnicas de entrevistas en la gestión del potencial humano, 2007, San Jose, C, R: EUNED, ISBN 987-9968-31-594-4, 400 páginas.
- ✓ Julián de Horra Navarro, Estadísticas aplicadas, Editorial Díaz de Santos, ISBN 8479785543, 358 páginas.
- ✓ Murray R Sepiegel, Estadística, Editorial Magro Hill Colección Chamo, ISBN 0070602344, 572 páginas.
- ✓ Cecilia Ortiz Huerta, Modelo de Planeación mediante el análisis estratégico FODA: Un caso de estudio. Universidad Tecnológica de la Mixteca. Oaxaca, México. Junio, 2013.

## ANEXOS

### 1. Hoteles Miembros de HOPEN.

HOPEN					
1	Grand Hotel	León	36	CASA SAN JUAN	Managua
2	LA PERLA	León	37	EL ALMENDRO	Managua
3	LOS BALCONES	León	38	EL SALVADOR	Managua
4	Posada de Doña Blanca	León	39	LA POSADITA BOLONIA	Managua
5	Posada del Dr.	León	40	LOS PINOS	Managua
6	San Juan de León	León	41	MORGUT	Managua
7	Sueño de Meme	León	42	INN-BED BREAKFAST	Managua
8	Suyapa Beach	León	43	VILLA AMERICANA B & B	Managua
9	Hacienda San Pedro	Carazo	44	CASA NARANJA	Managua
10	Balcones de Chinandega	Chinandega	45	EL CONQUISTADOR	Managua
11	Los Volcanes	Chinandega	46	ESTRELLA	Managua
12	Hotel Spa Las Miradas	Chontales	47	MANSIÓN TEODOLINDA	Managua
13	Estelimar	Estelí	48	MARACAS INN	Managua
14	CAFÉ	Jinotega	49	MONTSERRAT	Managua
17	SOLLENTUNA HEM	Jinotega	50	PLAZA GUANACASTE	Managua
15	CASITA SAN PAYO	Jinotega	51	Angel Azul	Managua
16	Fuente Castalia	León	52	Hacienda Puertas del Cielo	Masaya
17	CASA EL MADROÑO	Managua	53	Ivania`s	Masaya
18	DOWNTOWN MANAGUA	Managua	54	Santa María	Masaya
19	EL GÜEGÜENSE	Managua	52	El Raizon	Masaya
20	Hotel Central Park	Managua	53	Don Guillermo	Matagalpa
21	Hotel Colonnade	Managua	54	Estancia don Roberto	Matagalpa
22	Hotel Europeo	Managua	55	Selva Negra.	Matagalpa
23	Ideas de Mama	Managua	56	El Pantano	Nueva Segovia
24	INTERNACIONAL	Managua	57	El Frontera	Nueva Segovia
25	LOMAS DEL VALLE	Managua	58	Casa Museo Judith Kaim	RAAN
26	LOS ROBLES	Managua	59	South Atlantic #2	RAAS
28	MOZONTE	Managua	60	Marthas Bed & Breakfast	RAAS
29	REAL ALTAMIRA	Managua	61	Tropical Dreams	RAAS
30	San Luis	Managua	66	Sábalos	Rio San Juan
31	Sleep Easy	Managua	67	Cabinas Leyko	Rio San Juan
32	VILLA ANGELO	Managua	67	Charco Verde	Rivas
33	VILLA MAYA	Managua	68	Punta Teonoste	Rivas
34	BED & BREAKFAST	Managua	69	Victoriano	Rivas
35	CASA REAL	Managua			

## 2. Encuesta Presidenta HOPEN.

Entrevista – Presidenta de HOPEN		
Fecha:		
1. ¿Que es HOPEN y cual es su razón de ser?		
2. ¿Quiénes conforman la asociación y cómo están organizados?		
3. ¿Cuáles son los requisitos que deben cumplir los socios para estar en HOPEN y qué beneficios?		
4. ¿De qué forma realizan la planificación de sus tareas?		
5. ¿Qué fuentes de financiamiento poseen para cubrir los costos de sus actividades?		
6. ¿Cómo evaluaría la integración del recurso humano en el actuar de la asociación?		
7. ¿Qué acciones se realizan para desarrollar las capacidades de los recursos humanos de HOPEN?		
8. ¿Con qué organizaciones o instituciones han establecido alianzas?		
9. Desde su punto de vista, ¿cuáles son las mayores dificultades que requieren ser superadas para mejorar el actuar de la asociación?		
10. ¿Desde su punto de vista, cuáles son los aspectos positivos más importantes considera usted facilitan el actuar de la asociación?		

### 3. Encuesta de Grupo – Personal Administrativo.

Entrevista de Grupo – Personal Administrativo HOPEN		
Fecha:		
<b>1. ¿Cuánto tiempo tienen laborando en HOPEN?</b>		
1.		
2.		
3.		
4.		
<b>2. ¿Cómo es el ambiente laboral en el cual desarrollan sus actividades diarias?</b>		
<b>3. ¿Cómo realizan sus actividades diarias? ¿De que manera se Organizan?</b>		
<b>4. ¿Cómo es la comunicación entre los socios y la asociación?</b>		
<b>5. ¿Qué aspectos deben ser optimizados para mejorar sus desempeños en sus cargos dentro de la asociación?</b>		

#### 4. Encuesta – Miembros de HOPEN.

Entrevista de Grupo – Personal Administrativo HOPEN		
Fecha:		
<b>1. ¿Cuánto tiempo tiene de pertenecer a HOPEN?</b>		
<p>Menos de 1 año</p> <p>De 1 a 5 año</p> <p>De 5 a 10 año</p> <p>De 10 o mas año</p>		
<b>2. ¿Cuáles son sus funciones dentro de la asociación? Enumere:</b>		
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
<b>3. ¿Qué factores consideran que le dificultan su participación en las diferentes actividades de la organización? ¿Por qué?</b>		
<b>4. ¿Qué factores consideraría usted podrían mejorar de alguna manera su participar en las comisiones de trabajo?</b>		
<b>5. ¿Qué aspectos deberían ser mejorados según usted dentro de la asociación? ¿Por qué?</b>		

## 5. Estatutos HOPEN

17-05-05

LA GACETA - DIARIO OFICIAL

94

### MINISTERIO DE GOBERNACION

#### ESTATUTOS ASOCIACION DE PROPIETARIOS DE PEQUEÑOS HOTELES DE NICARAGUA

Reg. No. 05917 – M. 1454672 – Valor C\$ 1,300.00

#### CERTIFICADO PARA PUBLICAR ESTATUTOS

El suscrito Director del Departamento de Registro y Control de Asociaciones del Ministerio de Gobernación, de la República de Nicaragua. **CERTIFICA**, Que bajo el número perpetuo dos mil cincuenta y cinco (2055), del folio número ocho mil ochocientos setenta y siete, al folio número ocho mil ochocientos ochenta y siete (8877-8887), Tomo IV, Libro Sexto (6°), ante el Departamento de Registro y Control de Asociaciones del Ministerio de Gobernación, siendo inscrita el día catorce de diciembre del año dos mil uno, la entidad denominada: **“ASOCIACION DE PROPIETARIOS DE PEQUEÑOS HOTELES DE NICARAGUA”**. Este documento es exclusivo para publicar los Estatutos en La Gaceta, Diario Oficial, los que se encuentra en escritura pública número doce (12°), autenticada por el Licenciado Fausto Heriberto Romero González, el día veinte de febrero del año dos mil cuatro, debidamente sellados y rubricados por el Departamento de Registro y Control de Asociaciones. Dado en la ciudad de Managua, a los veintiocho días del mes de abril del año dos mil cinco. Dr. Eloy F. Isabá A., Director.

**ESTATUTO DE LA “ASOCIACION DE PROPIETARIOS DE PEQUEÑOS HOTELES DE NICARAGUA”.- CAPITULO PRIMERO.- (NATURALEZA, DENOMINACION, DOMICILIO Y DURACION).**- **Artículo 1.- Naturaleza:** La “ASOCIACION DE PROPIETARIOS DE PEQUEÑOS HOTELES DE NICARAGUA”, es sin Fines de Lucro, apolítica y de interés científico, social y educativo, que se rige por la establecido en el acto constitutivo, el presente Estatuto, así como por las regulaciones establecidas en la ley de Asociaciones Civiles sin fines de lucro, ley número Ciento Cuarenta y Siete, publicada en La Gaceta, Diario Oficial, número ciento dos, del veintinueve de Mayo del mil novecientos noventa y dos y las disposiciones contenidas en el libro I, Título I, Capítulo XIII del Código Civil, y se regirá por lo establecido en la ley sobre Personalidad Jurídica sin Fines de Lucro, leyes de la Republica de Nicaragua, el Estatuto, los Reglamentos y Resoluciones, así como cualquier otra normativa que al efecto se dicte para el funcionamiento de la misma, en lo no previsto por la ley de la materia, se regirá por las disposiciones del derecho común vigente.- **Artículo 2.- Denominación.**- La Asociación de denominará **“ASOCIACION DE PROPIETARIOS DE PEQUEÑOS HOTELES DE NICARAGUA”**.- **Artículo 3.- Domicilio.**- El domicilio de la Asociación será la ciudad de Managua, Departamento del mismo nombre, pudiendo establecer sedes, sub sedes u oficinas filiales en cualquier parte del territorio nacional o fuera de él si fuera necesario para el cumplimiento

de los fines y objetivos.- **Artículo 4.- Duración.**- La Asociación tendrá una duración indefinida en el tiempo.- **CAPITULO SEGUNDO.- FINES Y OBJETIVOS.**- **Artículo 5.- Fines y objetivos.**- La Asociación tiene como fin general, proporcionar a los pequeños hoteleros de Nicaragua, la orientación necesaria sobre los problema que se les presenten alrededor del desarrollo turístico siguiente: 1.- Proporcionar a sus socios información y análisis del entorno social, económico y jurídico del país. 2.- Proporcionar asesoría, soporte tecnológicos y de capacitación en aspectos de administración comercial y turística de forma numerativa en las áreas de finanzas, organización costos, producción comercialización, planes de negocios. 3.- Buscar la disponibilidad de créditos ágiles y económicos para el desarrollo de las actividades del sector, que redunden con eficacia y prestigio de sus servicios en el desarrollo y fomento de los pequeños hoteles en particular. 4.- Orientar y coordinar la opinión de los asociados sobre sus problemas empresariales y buscarles las posibles soluciones. 5.- Brindar Asesoría sobre las leyes, decretos y acuerdos que tengan relación con el turismo. 6.- Auspiciar la solidaridad de los empresarios del sector, contribuyendo así al logro común, al desarrollo a las unidades productivas y del servicio del sector. 7.- Representar todos los Asociados de los pequeños hoteles ante las autoridades no gubernamentales y empresariales del país. 8.- Promover a nivel nacional e internacional, ayuda financiera y/o donaciones, para capacitación o cualquier otra actividad acorde con los objetivos generales de la Asociación que la Junta Directiva y la Asamblea General estime conveniente.- **CAPITULO TERCERO.- DE LOS MIEMBROS, SUS DERECHOS Y DEBERES.**- **Artículo 6.- Clases de miembros.**- En la Asociación existen tres clases de miembros, siendo estos los siguientes: 1) Miembros Fundadores; 2) Miembros Plenos y 3) Miembros Honorarios.- **Artículo 7.- Miembros Fundadores.**- Son miembros fundadores de la Asociación todos los comparecientes en el acto constitutivo de la Asociación y aquellos que posteriormente fueren aceptados en ese carácter, después de haber cumplido los requisitos que se fijan en el presente Estatuto, en los subsiguientes seis meses de aprobada la personalidad jurídica de la Asociación.- **Artículo 8.- Miembros Plenos.**- Para ser miembro pleno se requiere llenar los requisitos siguientes: 1) Ser nacional de Nicaragua o nacionalizado, o bien ser ciudadano extranjero identificado con los fines y objetivos de la Asociación; 2) Estar en pleno goce de los derechos civiles y políticos; 3) Aceptar el contenido del Acto Constitutivo, el Estatuto, los Reglamentos y Códigos de ética de la Asociación y 4) Disponer de la aprobación de aceptación de la solicitud de ingreso a la Asociación, por parte de la autoridad competente.- **Artículo 9.- Miembros Honorarios.**- Pueden ser miembros honorarios todas aquellas personas naturales o jurídicas que se hayan destacado en el cumplimiento de los fines y objetivos de la Asociación o quienes hayan apoyado la gestión de la misma, la solicitud debe de ser presentada por la Junta Directiva, de forma especial y particularmente quienes hubieren prestado servicios meritorios en pro de la Asociación.- **Artículo 10.- Derechos de los miembros.**- Los miembros plenos de la Asociación gozan de los derechos siguientes: 1) Participar con voz y voto en la Asamblea General de miembros; 2) Elegir y ser electos en los cargos y



órganos de dirección de la Asociación.- 3) Tener acceso a la información sobre los asuntos de la Asociación.- 4) integrar las comisiones de trabajo que organice e integren los órganos de dirección.- 5) Tener acceso a los servicios de recreación que ofrece la Asociación a sus miembros.- 6) Acceder a las alternativas de superación profesional y/o técnica que ofrezcan los órganos de dirección de la Asociación.- **Artículo 11.- Deberes de los miembros.**- Son deberes de los miembros los siguientes: 1) Participar de forma sistemática en las reuniones que realicen los órganos de Dirección de la Asociación o la Asamblea General de miembros.- 2) Promover y divulgar los principios y objetivos de la Asociación.- 3) Cumplir y hacer cumplir lo establecido en el acto constitutivo y en el presente Estatuto.- 4) Realizar gestiones conducentes a la consecución de recursos para el crecimiento y fortalecimiento de la Asociación, sus programas y proyectos generales y específicos.- 5) Conservar y presentar un comportamiento ético y moral.- 6) Realizar aportes económicos voluntarios ordinarios y extraordinarios.- 7) Concurrir a las reuniones de la Asamblea General de Miembros sean estas Ordinarias o Extraordinarias, que se convoquen.- **Artículo 12.- Motivo de separación de la asociación.**- Los miembros plenos de la Asociación podrán ser separados de la Asociación en los casos siguientes: 1) Cuando sus actuaciones afecten el desarrollo normal de la Asociación.- 2) Cuando de forma reiterada faltaren a las reuniones de los diferentes Órganos de Dirección y Administración que hubiesen sido convocados de acuerdo al procedimiento establecido para tal efecto.- 3) cuando sus actuaciones fuesen reñidas o contrarias al Código de Ética de la Asociación y las leyes del país.- 4) Por Interdicción civil.- 5) Por medio de renuncia empresa ante la Junta Directiva la que tendrá efecto desde a partir de su aceptación.- 6) Por exclusión decretada formalmente por la Asamblea General de Asociados.- 7) Por muerte.- **CAPITULO CUARTO.- ORGANOS DE GOBIERNO Y DIRECCION.-** **Artículo 13 Órganos de Dirección.**- Son Órganos de Dirección de la Asociación los siguientes: 1) La Asamblea General de Asociados; 2) La Junta Directiva y 3) La Dirección Ejecutiva.- 1) La Asamblea General de Asociados será la máxima autoridad, el Presidente de está también será el de la Junta directiva, la Asamblea General la integran el total de los asociados o miembros. 2) La Junta Directiva será la encargada de la Administración de la asociación y 3) Corresponde a la Dirección Ejecutiva la ejecución de los acuerdos y resoluciones que adopte la Asociación para la ejecución de los diferentes programas y proyectos que esta desarrolle.- **CAPITULO QUINTO.- FUNCIONES DE LOS ORGANOS DE GOBIERNO Y DIRECCION.-** **Artículo 14.- Funciones de la Asamblea General de miembros.**- La Asamblea General es el máximo Órgano de Gobierno y esta integrada por el total de los miembros fundadores, plenos y los honorarios, siendo sus funciones las siguientes: 1) Define y aprueba las políticas generales, la estrategia de las acciones y proyectos de la Asociación, así como las políticas generales y específicas de la asociación.- 2) Elabora, aprueba o modifica el Estatuto de la Asociación, sea por propuesta presentada por la Junta Directiva o a iniciativa de dos tercios de los miembros de

Asamblea General de Asociados.- 3) Conoce y aprueba los planes de trabajo y el informe de la gestión anual que presenta la Junta Directiva.- 4) Conoce, aprueba o rechaza los estados financieros de la Asociación.- 5) Elige de su seno a la Junta Directiva.- 6) Acepta o Rechaza la solicitud de ingreso de nuevos miembros presentada por la Junta Directiva.- 7) A propuesta de la Junta Directiva, conoce y resuelve en última instancia el retiro de los miembros de la Asamblea General de Asociados.- 8) Aprobar la reglamentación del Estatuto y el código de ética de la Asociación.- 9) A propuesta de la Junta Directiva, autoriza la enajenación de los bienes inmuebles de la Asociación.- 10) Otorga la condición de miembro honorario, condecoraciones y reconocimientos a las personas naturales o jurídicas que hayan apoyado el desarrollo de los proyectos y gestiones de la asociación, así como el cumplimiento de los fines y objetivos de la misma.- **Artículo 15.- Tipos de sesiones.**- La Asamblea general tendrá dos tipos de sesiones, ordinarias y extraordinarias, ordinariamente se reunirán dos veces al año y extraordinariamente cuando sea convocada por acuerdo de la Junta Directiva o cuando lo soliciten de forma escrita un tercio del total de sus miembros. En cualquiera de los casos las convocatorias se realizarán de forma escrita o como lo establezca la Junta Directiva por lo menos con ocho días de anticipación.- **Artículo 16.- Quórum.**- El quórum se formará con la mitad más uno del total de los miembros y la decisiones se tomarán por mayoría simple, en caso de empate, el voto del presidente de la Junta Directiva tendrá valor de dos. Las votaciones son directas, públicas e indelegables. En caso en que no hayan quórum, se efectuara una segunda convocatoria con el mismo tiempo de anticipación y se realizara la Asamblea con el total de miembros que se encuentren presentes, los acuerdos y resoluciones serán de obligatorio cumplimiento para todos lo miembros de la Asociación.- **Artículo 17.- Composición de la Junta Directiva.**- La Junta Directiva de la Asociación se compone de los siguientes cargos: 1) PRESIDENTE; 2) VICEPRESIDENTE; 3) UN SECRETARIO; 4) UN TESORERO; 5) UN FISCAL; 6) PRIMER VOCAL 7) SEGUNDO VOCAL 8) TERCER VOCAL.- **Artículo 18.- Funciones de la Junta Directiva.**- 1) Impulsar el desarrollo de las actividades de la Asociación de conformidad a lo establecido en el Estatuto y las políticas determinadas por la Asociación.- 2) Cumplir y hacer cumplir con el Estatuto, reglamentos, resoluciones y demás acuerdos de la Asociación.- 3) Canalizar y dar a conocer a la Asamblea General las solicitudes de ingresos de los nuevos miembros para su posterior aprobación.- 4) Establecer las fechas de reuniones de la Asamblea General y de la Junta Directiva misma.- 5) Separar provisionalmente a cualquiera de los miembros de la Asociación de acuerdo a las causales establecidas en este Estatuto.- 6) Conocer los planes e informes de trabajo anual de la Dirección Ejecutiva, para su posterior presentación a la Asamblea General de miembros.- 7) Crear comisiones Ad Hoc para realizar trabajos específicos.- 8) Conocer el informe financiero que se deberá de someter para su conocimiento y aprobación de la Asamblea General de miembros.- 9) Elaborar su propio reglamento interno de funcionamiento.- 10) Nombrar al Director Ejecutivo, al Auditor Interno de la Asociación y demás cargos de Dirección o Coordinadores de proyectos.- 11) Elaborar y enviar informe correspondiente al Ministerio de Gobernación. En los casos en que el Director Ejecutivo sea

miembro pleno de la Asociación, este podrá participar en calidad de invitado permanente a las reuniones de la Junta Directiva, con derecho a voz y voto, en los casos en que se tratare de un profesional contratado, este podrá participar en las reuniones solamente con derecho voz pero sin voto.-

**Artículo 19.- Reuniones de la Junta Directiva.-** La Junta Directiva se reunirá de forma ordinaria una vez al mes y extraordinariamente cuando lo estime necesario, a criterio del Presidente o de la mitad mas uno del total de los miembros de la Junta Directiva.- Las decisiones se tomarán por mayoría simple del total de los miembros directivos, en caso de empate el voto del Presidente del Junta Directiva tendrá valor de dos para resolver la controversia.- **Artículo 20.- FUNCIONES DEL PRESIDENTE, VICE-PRESIDENTE, SECRETARIO, TESORERO, FISCAL Y VOCALES. Funciones del Presidente.-** Son Funciones del presidente de la Asociación las siguientes: 1) Coordinar las gestiones relacionadas a la Asociación de acuerdo a la estrategia definida por la Asamblea General de miembros y la Junta Directiva.- 2) Ejercer la representación judicial y extrajudicial de la Asociación en todos los actos públicos y privados ante cualquier autoridad, persona o entidad, pudiendo conferir poderes generales, especiales o judiciales.- 3) Ser delegatorio de las atribuciones de la Junta Directiva.- 4) Convocar y presidir las sesiones de la Junta Directiva y de la Asamblea General sean ordinarias o extraordinarias.- 5) Formular la agenda de las sesiones de la Junta Directiva y de la Asamblea General.- 6) Refrendar con sus firma las actas de las sesiones de la Junta Directiva y la Asamblea General, dirigir y supervisar la organización de la Asociación.- 7) Proponer a la Junta Directiva la integración de comisiones y delegaciones; 8) Supervisar y controlar la administración de los fondos de la Asociación.- 9) nombrar el personal administrativo y ejecutivo de la Asociación a propuesta del Director Ejecutivo.- 10) Proponer el plan de trabajo y el informe anual de la Junta Directiva.- 11) Custodiar los documentos legales de la Asociación, incluyendo los libros propios de la Asociación y los sellos de ésta.- 12) Firmar los documentos de carácter financiero, en coordinación con los funcionarios que designe y autorice la Junta Directiva.- 13) Cumplir y hacer cumplir todos los acuerdos y disposiciones emanadas de la Asamblea General de miembros y de la Junta Directiva.- 14) Administrar los bienes y el presupuesto de la asociación de conformidad con su reglamento.- 15) Las demás funciones que le asignen la Asamblea General y la Junta Directiva.- **Artículo 21.- Funciones del Vicepresidente.-** Son funciones del Vicepresidente las siguientes: 1) Sustituir al Presidente en su ausencia, renuncia o por delegación de éste con todas las atribuciones que los Estatutos le confieren; 2) Colabora con el Presidente en el desempeño de sus funciones.- 3) Representa a la Asociación en aquellos actos para los cuales sea designado.- **Artículo 22 Funciones del Secretario.-** Son funciones del secretario las siguientes: 1) Levantar las actas de las diferentes reuniones que realice la Asociación y redactar una ayuda memoria que debe de ser entregada a los miembros asistentes a las reuniones a más tardar ocho días después de realizada la reunión.- 2) Verificar el cumplimiento

de los acuerdos tomados por la Asamblea General de miembros y los de la Junta Directiva.- 3) Convocar a las sesiones de trabajo de la Asamblea General de Asociados y de la Junta Directiva, por indicaciones del Presidente.- 4) Ser la instancia de comunicación entre la Junta Directiva y la Asamblea General con los miembros de la Asociación.- 5) Realizar los trámites ordinarios de "acreditación de los miembros de la Junta Directiva ante las autoridades Gubernamentales.- 6) librar las certificaciones sobre el contenido de las actas y acuerdos de la Junta Directiva y de la Asamblea General de miembros de la Asociación.- 7) las demás funciones que le asigne el presidente de la Junta Directiva.- **Artículo 23.- Funciones del tesorero.-** Son funciones del tesorero: 1) Recaudar de los miembros la cuota ordinaria o extraordinaria de los miembros de la Asociación y llevar un libro del control de las mismas.- 2) Promover la formación o incremento del Patrimonio de la Asociación de acuerdo a las políticas que apruebe y establezca la Asamblea General y los planes de trabajo que apruebe la Junta Directiva.- 3) Firmar junto con el Presidente los informes de los estados financieros de la Asociación.- 4) Supervisar las operaciones contables de las actividades desarrolladas por la Dirección Ejecutiva.- 5) Presentar a la Asamblea General el informe financiero anual elaborado por la Dirección Ejecutiva o ante la Junta Directiva cuando esta lo solicite.- 6) Conocer la propuesta del presupuesto anual de parte del Director Ejecutivo de la Asociación y presentarlo para su consideración ante la Junta Directiva y/o a la Asamblea General de miembros para su posterior aprobación.- 7) Las demás Funciones que le asigne la Junta Directiva o la Asamblea General.- **Artículo 24.- funciones del Fiscal.-** Son funciones del fiscal las siguientes: 1) Supervisar la buena marcha del trabajo de la asociación, procurando que se cumplan los fines y objetivos de la misma; 2) Fiscalizar el cumplimiento del Estatuto, los reglamentos y el Código de Ética, así como los acuerdos y resoluciones de la Asociación y de sus Órganos de Gobierno y Administración.- 3) Vigilar la Conservación y buen uso de los bienes muebles e inmuebles de la Asociación.- 4) Las demás funciones que le asigne el Presidente de la Junta Directiva.- **Artículo 25.- Funciones de los vocales.-** Son funciones de los vocales divulgar los resultados del trabajo que realiza la asociación y cualquier otra que le determine y establezca la Asamblea General de miembros y la Junta Directiva de la Asociación, respectivamente lo mismo que sustituir en sus órdenes a los directivos principales.- **Artículo 26.- Período de los cargos directivos.-** Los miembros de la Junta Directiva serán electos para el ejercicio de sus cargos para un período de dos años, pudiendo ser reelectos por otro período igual. En caso de que uno de los miembros de la Junta Directiva cese en su cargo antes de finalizar el período, se procederá mediante elección en Asamblea General extraordinaria convocada especialmente para tal efecto.- **Artículo 27.- La Dirección Ejecutiva.-** La Dirección Ejecutiva: Corresponde a la Dirección Ejecutiva la ejecución de los acuerdos y resoluciones que adopte la Asociación para la ejecución de los diferentes proyectos que esta desarrolle. Estará a cargo de un Director Ejecutivo, quien dispondrá del personal técnico necesario para cumplir con las funciones que le determine la Junta Directiva de la Asociación, misma que debe de nombrarlo y definirle sus funciones. Las funciones del Director Ejecutivo



y los procedimientos Administrativos se determinarán en un reglamento que para tal efecto establecerá la Junta Directiva.

**CAPITULO SEXTO.- COMPOSICIÓN E INTEGRACIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA Y REPRESENTACIÓN LEGAL.-**

**Artículo 28.- composición del al Junta Directiva.-** La Junta Directiva estará compuesta por los siguientes cargos: 1) PRESIDENTE; 2) VICEPRESIDENTE; 3) UN SECRETARIO; 4) UN TESORERO; 5) UN FISCAL 6) PRIMER VOCAL 7) SEGUNDO VOCAL.- 8) TERCER VOCAL.-

**Artículo 29.- Integración de la Junta Directiva.-** Los miembros fundadores de esta asociación, han acordado integrar la junta Directiva de la Asociación de la forma siguiente: 1) **Presidente: SANDRA MEJIA BALTOIANO** 2) **Vicepresidente: NINOSKA OCON OROZCO**; 3) **Secretario: WALTER BUHLER MOLINA** 4) **Tesorero: LUZ MARINA OCON EZPINOZA** 5) **Fiscal: GUADALUPE OROCHENA DE LEIVA** 6) **Primer vocal: ROSA BLANCO CARCACHE** 7) **Segundo Vocal: RAFAEL ORTEGA MURILLO** 8) **Tercer Vocal: SILVANA SOLORZANO DE GUTIERREZ.** Misma que tendrá carácter provisional hasta la aprobación del Decreto de otorgamiento de la Personalidad Jurídica y que una vez publicada en la Gaceta, Diario Oficial, e inscrita en el Ministerio de Gobernación, quedaran en función de sus cargos por un periodo de dos años, pudiendo ser reelectos hasta por un periodo.-

**Artículo 30.- Representación legal.-** La representación legal, judicial y extrajudicial, de la Asociación le corresponde al Presidente de la Junta Directiva, con facultades de Mandatario Generalísimo, pudiendo este delegar su representación en cualquiera de los miembros de la Junta Directiva, o si fuera necesario, en cualquiera de los miembros de la Asociación, previa autorización de la Junta Directiva.-

**Artículo 31.- Autorización expresa para enajenar y gravar.-** El Presidente de la Junta Directiva para que pueda enajenar o gravar los bienes de la Asociación, necesita de la autorización expresa de la Asamblea General de miembros de la Asociación.-

**Artículo 32.- Nombramiento de asesores.-** La Junta Directiva podrá nombrar los asesores, que a su juicio, considere necesarios y conveniente para el funcionamiento de la misma, estos asesores requerirán de la aprobación de la Asamblea General de Asociados.-

**Artículo 33.- Reección en cargos directivos.-** Los miembros de la Junta Directiva podrán ser reelectos por una sola vez, y de forma alterna las veces que la Asamblea General de miembros lo considere pertinente y necesario.-

**Artículo 34.- Aprobación de las decisiones de la Junta Directiva.-** Las decisiones de la Junta Directiva se aprobarán por mayoría simple de entre sus miembros.-

**CAPITULO SEPTIMO.- PATRIMONIO.-**

**Artículo 35.- Monto Patrimonial.-** El patrimonio de la Asociación está integrado por: 1) – Los bienes muebles o inmueble adquirido por ella a cualquier título, 2) – Cualquier producto o rendimiento de los bienes propios de la Asociación. 3) – Los prestamos obtenidos; 4)– Las donaciones, herencia y legados que perciban esta Asociación, 5) – El aporte de sus miembros y contribuciones que de forma general harán cada uno de los asociados y que se definirá como contribución voluntaria, sea ordinaria o extraordinaria, así como las demás aportaciones provenientes de otras personas o instituciones, sean estas,

naturales o jurídicas, así como las donaciones, herencias, legados y subvenciones que reciba la Asociación y demás bienes que esta reciba o adquiera a cualquier título de otras instituciones o organismos de cooperación nacional o internacional, así como los bienes muebles e inmuebles que la Asociación adquiera para el desarrollo de sus actividades.-

**CAPITULO OCTAVO.- DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN.-**

**Artículo 36.-** Son causas de disolución de esta Asociación las siguientes: 1) Por pérdida de su personalidad jurídica al darse cualquiera de los hechos o circunstancias establecidos en la Ley de la materia; 2) Por decisión voluntaria tomada en Asamblea General con el voto afirmativo de las dos terceras partes del total de los miembros de la Asamblea General. En este caso, el quórum para que la Asamblea se instale y pueda tomar decisiones validas, deberá estar constituido al menos por las dos terceras partes del total de los miembros asociados. Al producirse la disolución, los bienes se pondrán a disposición de las personas jurídicas que determine la Asamblea General de Asociados, preferiblemente a otras asociaciones sin fines de lucro, financiadas por él o los mismos organismos que den apoyo a la Asociación y que tengan los mismos fines y objetivos. Legalmente le pertenecen a la Asociación todos los bienes muebles e inmuebles, adquiridos a cualquier título, gratuito u oneroso, por ésta misma los que deberán detallarse en el inventario que para tal efecto lleve la contabilidad. La Administración en general y la disposición de los bienes y haberes de la Asociación le corresponde a la Asamblea General de Asociados por medio de la Junta Directiva, todo de conformidad a lo establecido al respecto. La enajenación voluntaria de los bienes inmuebles no podrá llevarse a efecto si no es con la respectiva autorización de la Asamblea General de Asociados. Durante la vida de la Asociación los bienes de cualquier clase que figuren en sus activos serán exclusivamente de ésta y recíprocamente las deudas u obligaciones, y en general los pasivos de la Asociación con terceros no corresponderán ni en todo ni en parte, a ninguno de los miembros en particular que la integran.-

**CAPITULO NOVENO.- DISPOSICIONES GENERALES.-**

**Artículo 37.-** La Asociación no podrá ser demandada en los Tribunales de Justicia por motivo liquidación o disolución, ni por desavenencias que surgieren entre los miembros de la misma con respecto a la administración y dirección de esta o por la interpretación y aplicación de las disposiciones de la presente Escritura de Constitución y aprobación del Estatuto.-

**Artículo 38.-** Las desavenencias y controversias que surgieren por los motivos expresados en el Artículo 37, o las dudas que se dieren serán resueltas sin ulterior recurso por tres de los miembros honorarios designados para tal efecto por la Asamblea General de miembros, quienes por simple mayoría de votos resolverán la controversia.-

**CAPITULO DECIMO.- CUERPO LEGAL SUPLETORIO.-**

**Artículo 39.-** En todo lo no previsto en el presente Acto Constitutivo y aprobación del Estatuto de la Asociación, le serán aplicables las disposiciones del Derecho positivo nicaragüense vigente.- Así se expresaron los comparecientes a quienes advirtí e hice de su conocimiento de las trascendencias legales de este acto, del objeto de las cláusulas especiales que contiene, de las que envuelven renunciaciones y estipulaciones explícitas e implícitas, de las generales que aseguran la validez

## 6. Comisiones de Trabajo HOPEN

### 1. Búsqueda de Proyectos (2 miembros – 1 Técnico):

- **Perfil:** Crear, proponer e investigar proyectos futuros que beneficien a la asociación, enfocados en el desarrollo sostenible de los hoteles.

### 2. Comisión de participación de ferias nacionales e internacionales (5 Miembros – 1 Técnico)

- **Perfil:** Analizar, gestionar y participar en ferias nacionales e internacionales que permitan promocionar la imagen y dar a conocer los servicios que ofrecen los pequeños hoteles que conforman la asociación.

### 3. Comisión de capacitación y cursos (4 miembros)

- **Perfil:** Gestionar, impulsar y promover la capacitación constante a los colaboradores para mejorar la atención y calidad de los servicios que ofertan los pequeños hoteles.

### 4. Comisión de comunicación (2 miembros)

- **Perfil:** Dar a conocer los logros y avances de la asociación tanto a nivel interno como externo, con el fin de atraer más agremiados y posicionarla como una organización líder y eficiente en el sector hotelero del país.

### 5. Comisión financiamiento (1 Miembro – 1 Técnico)

- **Perfil:** Investigar/Indagar fuentes de financiamiento para desarrollar programas y proyectos que permitan fortalecer a la asociación y sus agremiados.

### 6. Comisión búsqueda de proveedores (1 Miembro – 1 Técnico)

- **Perfil:** Establecer contacto y negocios con proveedores afines al sector hotelero en búsqueda de obtener mejores precios, descuentos y relaciones con los mismos, que como resultado obtendríamos una reducción de costos.

### 7. Comisión página web (2 Miembros – 1 Técnico)

- **Perfil:** Gestionar, dar seguimiento a la restructuración y actualización de la página web.

## 7. Análisis y Procesamiento – Cuestionario Miembros HOPEN

**Pregunta 1** – ¿Cuánto tiempo tiene de pertenecer a HOPEN?

No. Cuestionario	Menos de 1 año	De 1 a 5 años	De 5 a 10 años	10 ó más años	No respondió
1				x	
2				x	
3					x
4			x		
5		x			
6				x	
7			x		
8				x	
9	x				
10			x		
11				x	
12			x		
13				x	
14			x		
15			x		
16				x	
17			x		
18					x
19	x				
20				x	
21			x		
22				x	
23			x		
24				x	
25				x	
26		x			
27					x
28			x		
29				x	
30		x			
31		x			
32		x			
33				x	
34			x		
35				x	
36	x				
37			x		
38					x
39			x		
40				x	
41			x		
42		x			
43				x	
44			x		
45			x		
46					x
47				x	
48	x				
49	x				
50					x
51				x	
52					x
53			x		
54			x		
55		x			
56				x	
57					x
58		x			
59		x			
60				x	
61			x		
62					x
63				x	
64			x		
65			x		
66				x	
67		x			
68	x				
69				x	
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>21</b>	<b>23</b>	<b>9</b>

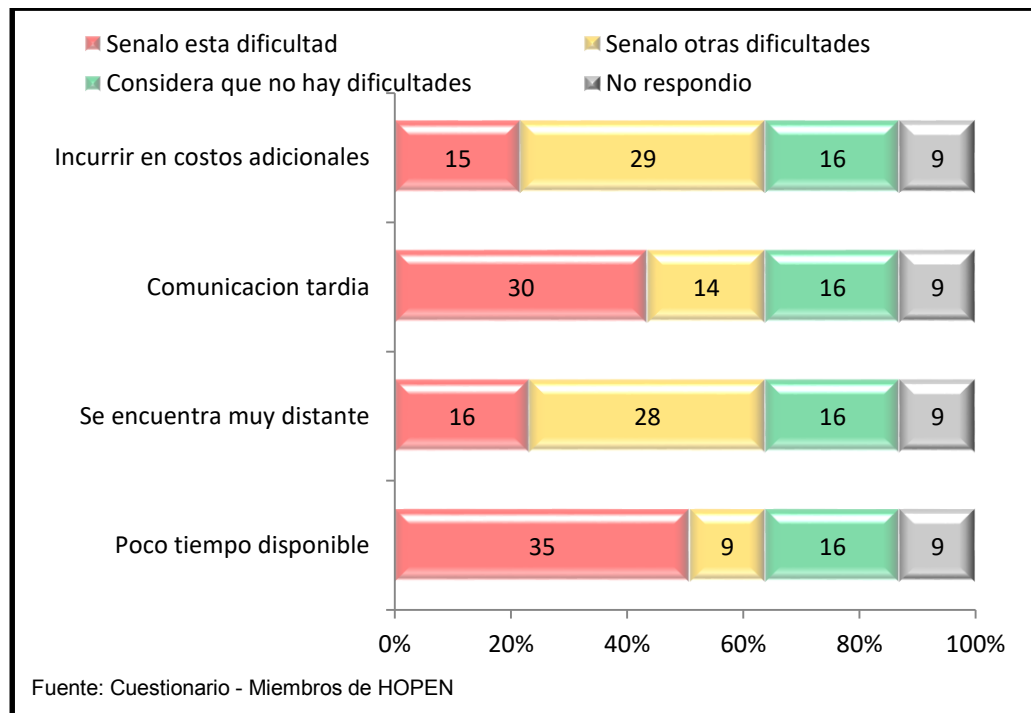
Pregunta 2 – ¿Cuáles son sus funciones dentro de la asociación?

No. Cuestionario	Participar en reuniones	Apoyar en la logística	Trabajar en una comisión	Ser parte de la Junta Directiva	No respondió
1	x	x			
2	x		x	x	
3					x
4	x		x		
5	x				
6	x			x	
7	x				
8	x	x			
9	x				
10	x				
11	x		x	x	
12	x				
13	x				
14	x				
15	x				
16	x	x			
17	x				
18					x
19	x				
20	x		x	x	
21	x				
22	x				
23	x				
24	x		x		
25	x		x		
26	x				
27					x
28	x				
29	x				
30	x	x			
31	x				
32	x				
33	x		x		
34	x				
35	x		x	x	
36	x				
37	x				
38					x
39	x				
40	x		x		
41	x				
42	x				
43	x				
44	x				
45	x				
46					x
47	x	x	x		
48	x				
49	x				
50					x
51	x		x		
52					x
53	x				
54	x				
55	x	x			
56	x		x	x	
57					x
58	x				
59	x				
60	x				
61	x				
62					x
63	x		x		
64	x				
65	x				
66	x		x	x	
67	x				
68	x				
69	x			x	

**Pregunta 3** – ¿Qué factores considera que le dificultan su participación en las diferentes actividades de la organización? ¿Por qué?

No. Cuestionario	Poco tiempo disponible	Se encuentra muy distante	Comunicacion tardia	Incurrir en costos adicionales	Ninguno	No respondio
1	x		x	x		
2					x	
3						x
4					x	
5	x		x			
6					x	
7	x	x	x			
8				x		
9	x	x	x			
10	x		x	x		
11					x	
12		x	x			
13	x					
14	x		x	x		
15	x					
16		x	x			
17	x	x	x			
18						x
19	x	x	x	x		
20					x	
21	x		x			
22		x	x			
23			x	x		
24					x	
25					x	
26	x	x	x	x		
27						x
28	x	x	x			
29			x	x		
30	x		x			
31	x	x	x			
32	x					
33					x	
34	x					
35					x	
36			x			
37	x		x	x		
38						x
39	x					
40					x	
41	x	x	x	x		
42	x		x			
43		x				
44	x					
45	x			x		
46						x
47					x	
48	x		x			
49	x		x	x		
50						x
51					x	
52						x
53	x	x	x	x		
54	x					
55	x		x			
56					x	
57						x
58	x		x			
59	x	x	x			
60			x	x		
61	x	x				
62						x
63					x	
64	x					
65	x	x				
66					x	
67	x			x		
68	x		x			
69					x	

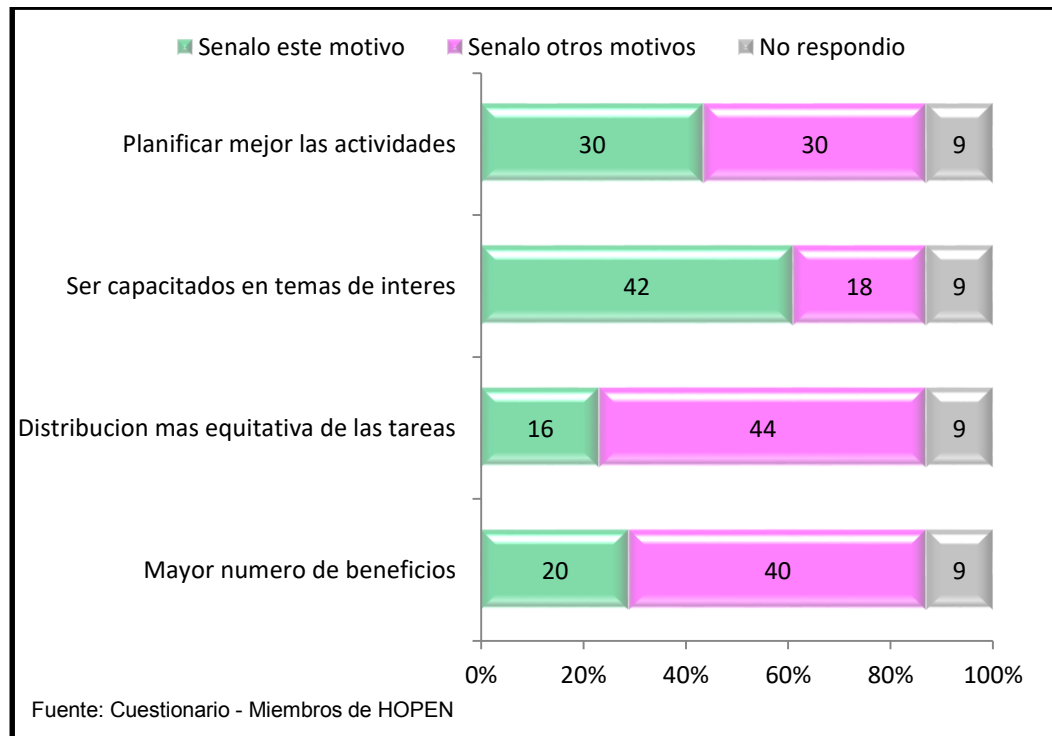
Grafico #1



**Pregunta 4** - ¿Qué factores consideraría usted podrían mejorar de alguna manera su participar en las comisiones de trabajo?

No. Cuestionario	Mayor numero de beneficios	Distribucion mas equitativa de las tareas	Ser capacitados en temas de interes	Planificar mejor las actividades	No respondio
1			x	x	
2		x	x		
3					x
4		x	x	x	
5	x			x	
6		x	x		
7	x		x	x	
8	x			x	
9			x	x	
10	x			x	
11		x	x		
12	x				
13			x		
14	x		x	x	
15	x		x		
16	x				
17			x	x	
18					x
19	x			x	
20		x	x	x	
21			x		
22				x	
23	x				
24		x	x		
25		x	x		
26	x		x		
27					x
28			x	x	
29				x	
30			x		
31			x	x	
32	x			x	
33		x	x		
34				x	
35		x	x	x	
36			x		
37	x			x	
38					x
39			x	x	
40		x	x		
41			x	x	
42	x				
43			x		
44				x	
45			x	x	
46	x		x	x	x
47		x	x		
48	x		x		
49				x	
50					x
51		x	x		
52					x
53			x		
54				x	
55			x	x	
56		x	x		
57					x
58	x				
59				x	
60			x		
61	x		x		
62					x
63		x	x	x	
64			x		
65	x				
66		x	x		
67			x		
68	x		x	x	
69		x	x		

Grafico #2

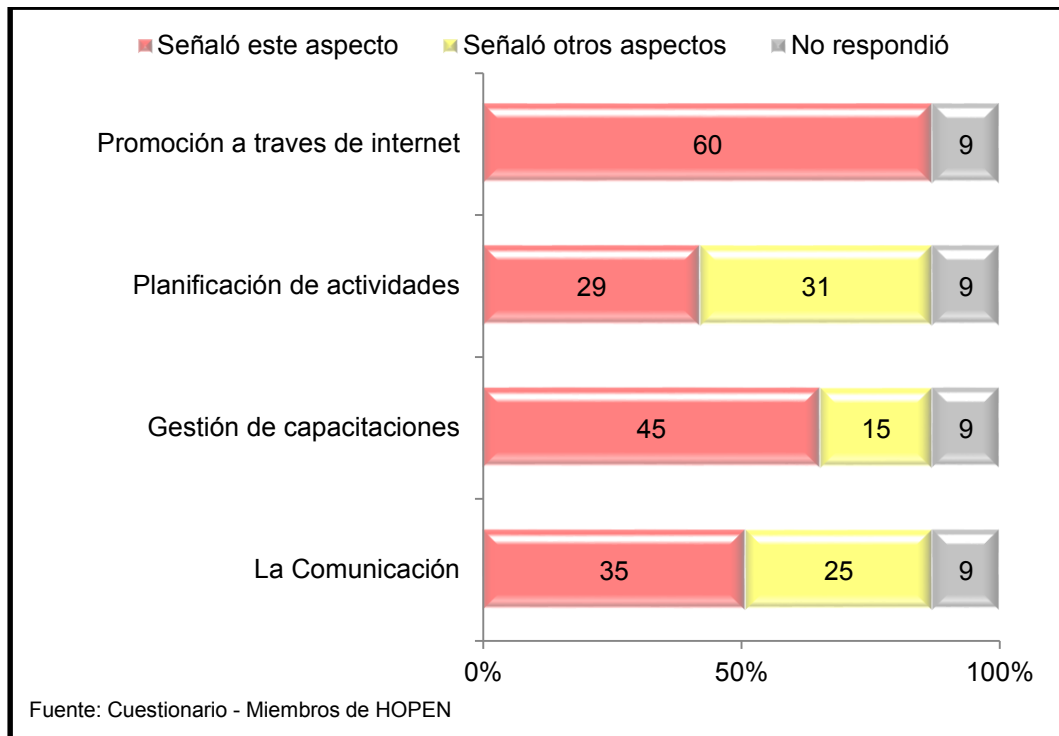




## Pregunta 5 - ¿Qué aspectos deberían ser mejorados según usted dentro de la asociación?

No. Cuestionario	La Comunicación	Gestión de capacitaciones	Planificación de actividades	Promoción a través de internet	No respondió
1	x			x	
2	x	x	x	x	
3					x
4		x		x	
5	x		x	x	
6		x		x	
7	x	x	x	x	
8	x	x		x	
9		x	x	x	
10	x	x		x	
11	x	x	x	x	
12		x	x	x	
13			x	x	
14	x	x		x	
15		x	x	x	
16	x			x	
17		x	x	x	
18					x
19	x	x		x	
20	x	x	x	x	
21	x	x	x	x	
22			x	x	
23	x	x		x	
24	x	x	x	x	
25	x	x		x	
26		x	x	x	
27					x
28		x		x	
29			x	x	
30	x		x	x	
31	x	x		x	
32		x	x	x	
33	x	x		x	
34			x	x	
35	x	x	x	x	
36	x			x	
37		x		x	
38					x
39		x	x	x	
40	x	x		x	
41			x	x	
42	x	x		x	
43		x	x	x	
44				x	
45	x	x		x	
46					x
47	x	x		x	
48		x		x	
49	x		x	x	
50					x
51	x	x		x	
52					x
53		x		x	
54	x	x		x	
55	x	x		x	
56	x	x	x	x	
57					x
58		x	x	x	
59	x			x	
60		x		x	
61			x	x	
62					x
63	x	x		x	
64			x	x	
65	x	x		x	
66	x	x	x	x	
67		x		x	
68	x	x		x	
69	x	x	x	x	

Grafico #3



				Tiempo												Tiempo												Tiempo													
Estrategia	Acciones	Responsable	Recursos	Año 1												Año 2												Año 3													
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	19	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	19	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	19	11	12		
Desarrollar las competencias y habilidades de los miembros y empleados de HOPEN.	Creación de un plan de capacitación continuo en aspectos de organización, administración y ahorro de recursos para dotar de habilidades a los trabajadores permitiendo dar un mejor servicio e optimizando recursos e incrementado la demanda de los servicios	Comisión de Capacitación	Pantallas para proyección, datashow, marcadores acrílicos, pizarras.																																						
	Establecer al menos 3 alianzas con instituciones públicas y o privadas para garantizar cursos de capacitación y entrenamiento a el personal en gestión administrativa	Comisión de Proyectos	Personal responsable Transporte																																						
Definir una estructura organizacional flexible y dinámica que fomente la participación de todos los miembros y promueva el desarrollo individual y colectivo.	Definición de jerarquías, políticas, procedimientos y guías que describan el actuar y funcionamiento de la asociación en sus diferentes niveles.	Presidente de HOPEN	Consultor de Procesos Miembros de HOPEN Empleados																																						
Desarrollar la eficiencia de la gestión administrativa de HOPEN	Valorar alternativas de tecnologías de información y comunicación como herramientas de gestión.	Comisión de Proyectos	Oferta de tecnologías compatibles con las PYMES																																						
	Contratar el desarrollo y soporte de una pagina web dinámica que facilite la interacción externa e interna con los socios y empleados	Comisión de Proyectos	Consultor WEB																																						
Fortalecimiento economico HOPEN	Aumentar en un 30% las bases de financiamiento	Presidente de HOPEN	Reglamento o bases de financiación acordadas.																																						
	Ofrecer la afiliación al 80% de los hoteles del pais	Comisión de Participación	Listado de candidatos. Reglamento de Afiliación.																																						
	Disminuir los gastos de energia en un 30%	Comisión de gastos	Elaboración y promoción de política de ahorro																																						
Promoción y divulgacion de la red de hoteles de HOPEN	Diversificación de la oferta de hoteles a través de programas promocionales mediante el marketing atravez de la pagina web de HOPEN	Comisión de Participación	Politica de promoción Programa de promoción																																						
	Establecer alianzas con instituciones del sector público y privado para utilización de los servicios brindados por los hoteles ( al menos 20% de las empresas del pais)	Comisión de Participación	Programa de selección y evaluación de empresas candidatas para posibles alianzas. Listado de servicios que desean ser promovidos a través de alianzas.																																						
	Implementar plan de promocion y divulgacion de los servicios de los hoteles afiliados a HOPEN	Comisión de Participación	Programa de promoción y publicidad para HOPEN																																						
Aprovechamiento y educación en materia legal , programas de cooperación y proyectos	Capacitar en temas de leyes, programas de cooperación y de la cartera proyectos para los empleados y miembros de comisiones, al menos 1 vez al año.	Comisión de Capacitación Comisión de Proyectos	Cartera de Proyectos, ubicación para capacitación empleados y miembros de comisiones, sección informativa en sitio web HOPEN, boletín informativo vía mail.																																						
	Elaborar un plan de comunicación interno de los beneficios y obligaciones disponibles según leyes, programas de cooperación y proyectos vigentes para los socios.	Comisión de Capacitación Comisión de Proyectos	Cartera de Proyectos, ubicación para capacitación de socios, sección informativa en sitio web HOPEN, boletín informativo vía mail.																																						